大阪大学大学院経済学研究科

博士学位申請論文

グローバル企業における財務管理と責任会計に関する研究

２００４年１月

塘（とも）　誠（まこと）

はしがき

日本企業のグローバル化は、1985 年のプラザ合意以後の円高に伴い加速した。バブル経済が崩壊した後の 1990 年代、2000 年代ともそれは継続している。本研究を始めたのは、1995 年の長銀総合研究経済調査部在職中である。当時、企業財務関連の研究テーマを探すために上司であった臼杵政治主任研究員（現、ニッセイ基礎研究所上席主任研究員）と日本長期信用銀行の営業部門数名に日本企業の課題をヒアリングした。その中のひとつが、グローバル化した企業の海外マネジメントであった。

研究をはじめた当時は、まだ単独決算中心主義であった。また、株主重視の ROE という用語が浸透し始める前で、売り上げやシェアを目標の中心とする企業が多かった。その後、有価証券報告書でも連結財務諸表が主要財務諸表となった。地域別、事業別のセグメント情報も開示されるようになった。キャッシュフローや経済的付加価値にも着目が集まり、企業の価値指標も徐々に変化した。海外子会社は、当時、利益がなかなか出なかった。利益が出ても、いかに日本の本社の利益を高めるかに関心があった。最近では、日本国内経済の低迷もあり、海外部門が連結での企業業績を支えるまでになっている。

本研究は、企業グループ全体の税引き後利益、キャッシュフローの最大化を財務面から目指しつつ、責任会計の基礎となる子会社の自律性との調和をいかに図るかという視点に立っている。海外マネジメントは発展途上であるという点で、まだ先進的な一部の企業にのみにしかこの視点は該当しない可能性もある。しかし、グローバル化が進展する中で、今後、多くの企業が本研究で扱った課題に直面するものと考える。その意味で、本研究は、現在進行形の研究である。

さて、長銀総合研究所の親会社である日本長期信用銀行は、1998 年 10 月に破綻、一時国有化され、バブル経済清算の象徴ともなった。これに伴って、長銀総合研究所の名前も消え、当時在職した社員も多くが転職を余儀なくされた。長銀の破綻当時、幸い私は大阪大学大学院経済学研究科に国内留学中であったため、指導教官である浅田孝幸教授のもとで本研究を継続することができた。現在まで、浅田教授には、本研究、ならびにその他の研究で指導して頂いた。本研究にかんして２回に渡るアンケート調査の実施、韓国、欧州の海外調査３回を含む企業訪問調査への同行など、直接的に支援していただいた。また、本研究にかんするものだけでも、日本管理会計学会（６回）、日本会計学会（１回）、Asia-Pacific Finance Association（１回）と国内外で発表する機会を与えて下さった。国内外の学会誌等への投稿に際してもご指導いただいた。このように浅田教授の指導なくして本研究は完成し得なかった。

また、浅田教授の主催する大阪大学産学協同経営会計研究会、科研費等の助成を得た研

究会等にも参加させていただいた。大阪大学大学院経済学研究科の高尾裕二教授、小林敏男教授には同研究会等を通じ学説に触れさせていただき、また研究におけるアドバイスをいただいた。長銀総合研究所、福山平成大学、摂南大学の同僚の方々、浅田研究室のメンバーからも多方面にわたり助言をえた。とりわけ、元摂南大学経営情報学部学部長の中村宣一郎大阪大学名誉教授には、研究の進め方等について随時アドバイスをいただいた。浅田研究室の先輩でかつ研究所時代の上司でもあった鈴木研一明治大学教授にも同様のアドバイスをいただいた。椎葉淳大阪大学大学院経済学研究科講師には、国内の振替価格等で助言を得た。大阪大学大学院経済学研究科大学院の朴景淑さんには、韓国での訪問調査においてアレンジメント、通訳等をしていただいた。

このほか、アンケートに回答して頂いた方々、ヒアリング調査に応じていただいた方々、日本会計学会特別委員会のメンバー、日本管理会計学会戦略委員会のメンバー、財団法人エンジニアリング振興協会のプロジェクト価値指標マネジメント委員会のメンバー等を含め、多数の方々のご協力を得て本研究を行うことができた。経済的にも、2002 年度、2003 年度、文部科学省科学研究費若手研究(B)課題番号 80320042「財務管理とマネジメント・コントロール・システムの技術融合」、平成 15 年度生産性研究助成「日本、米国、韓国における予算管理の比較研究」などの助成を受けた。心から感謝申し上げたい。

2004 年 1 月
塘　　誠

－　目次　－

－　図表目次　－

I. 問題意識と基本的視点

１．本研究の問題意識と目的

日本企業はこれまで、様々な目的で海外進出をしてきた。資源の確保、円高への対応、政治的なリスクへの対策、現地市場ニーズへの適応のため等である。とくに、1971 年のニクソンショック後の円高局面から海外直接投資は拡大した。1973 年の第 1 次石油危機、1979 年の第 2 次石油危機で多少減少する時期はあったものの、再び 1985 年のプラザ合意後の円高進行に伴い急増した。その後、アジアの通貨危機、日本国内のいわゆるバブル崩壊後の長期景気低迷下にあっても、日本企業の海外直接投資はプラザ合意後に拡大した水準を維持している。海外直接投資の増加に伴い、海外現地法人の売上もほぼ一貫して増加を続け 2001 年度は 135 兆円となっている[1]。海外生産比率も同様に拡大し、2001 年度の製造業における国内全法人ベースの海外生産比率は 16.7%とこれまでの最高値となっている[2]。

1990 年代以降、為替レートが比較的安定する中、海外直接投資は一定水準を保っている。このことから、現在、企業は為替以外の目的で海外進出していると考えられる。Bartlett and Ghoshal[1989]のいう「トランスナショナル企業」（グローバルな競争力、マルチナショナルな柔軟性、全世界的な学習能力を同時に開発していく企業）を目指す企業として取り上げられている日本企業もある[3]。

情報、通信技術の発達、物流、交通手段の発達、金融技術の発達で、世界が狭くなりつつある現在、グローバル環境下でのマネジメントがますます重要になるものと考えられる。世界的にみても、中核的な事業活動、研究開発活動、管理を本社から離れた場所で行う企業も増えつつある。UNCTADが 2003 年 7 月に発表した調査[4]によると、2002 年 1 月から 2003 年 3 月の間に、世界の多国籍企業の 829 社が本社機能を別の国に設立もしくは再配置している。本社機能の移転先は、途上国 39 国を含む 52 か国である。多い順にみると、英国（181 社）、米国（126 社）、オーストラリア（54 社）、シンガポール（46 社）、香港（44 社）となっている。

さて、グローバル企業のマネジメントでは、情報を中央に集中すべきか分散すべきかという「集権化か現地化か」の問題がしばしばテーマとなる。前述の本社機能の移転もまさしくこの問題である。本研究が対象とするグローバル企業の財務、会計機能は、規模の経済のメリットを享受し、権力の中枢部分を守りかつ経営上必要な監督を行うためにも集中

---

[1] 経済産業省、2003 年 6 月、「第 32 回　2002 年海外事業活動基本調査」。
[2] 同上。
[3] Bartlett and Ghoshal[1989]の中では、日本企業として、花王、松下電器、NEC を取り上げ、それらを当初、「グローバル企業」と位置づけている。そして、それらの企業がトランスナショナル型の企業を目指していると指摘している。
[4] UNCTAD、2003 年 7 月 21 日付プレスリリース、「WORLD MARKET FOR CORPORATE HQs EMERGING」。

すべき機能であると考える。なぜなら、財務戦略は、多国籍企業[5]が企業内システムを利用して資源を最適配分するためのものとして捉えられるからである。財務機能を集中化してはじめて、税引き後利益の最大化を目指して、グループ内企業で発生する資金の過不足を調整したり、グループ全体で債権、債務のリスクのバランスをとったり、税制の差を考慮した企業内取引を行ったりすることが可能となるのである。財務機能の集中化とは、企業内に金融機能、いわば企業内銀行を持つに等しい。

本研究では、グローバルな財務管理の集中化とともに、予算統制や原価管理を用いた利益統制制度である責任会計に注目する。財務管理と責任会計は、最終的に全社の利益やキャッシュフローの最大化を目指す点で共通するとしても、そのアプローチの方法は異なる。財務管理は全社的観点から実施した場合に、もっとも効率的となる。一方、責任会計は、職制上の責任者の業績を明瞭に測定し評価を行うことで、個々の部門管理者が事業オペレーションを改善するよう動機付け、全体としての利益の最大化を目指す管理会計上の仕組みである[6]。

税引き後利益の最大化を目指しグローバルな財務管理の集中化を図ると、責任会計との間にコンフリクトが発生する可能性がある。なぜなら、全体最適を目指す財務管理に重点をおくと、子会社にとって管理不可能な範囲が大きくなりインセンティブに影響を及ぼすからである。他方、インセンティブを重視した責任会計に重点をおくと、全体のキャッシュフローや利益の最大化が難しくなる。そこで、これらのコンフリクトを解消するために、財務管理と責任会計の調和を図る必要がでてくると考えられる。

既存の研究をみても、多国籍企業では国による税制の違いを利用した節税が行われること等により、プロフィットセンターを基礎とした業績評価はうまく機能しないことがAAA[1973]により指摘されている[7]。また、Shapiro[1992]は、グループ全体における税引

---

5 多国籍企業は、異なる諸政府のもとにある多くの各国市場において事業活動を行い、多様性を貫く統一性(unity through diversity)を達成する緊密にコントロールされた単一の企業（実質的な意味において）であり、それは、国際的領域における組織上、運営上の事業単位の総体(totality)を意味しているものと考えられる（三浦[1989]）。この多国籍企業は、本稿でいうグローバル企業とほぼ同義である。

6 責任会計では、職制上の責任者の業績を対象とすることから、以下で単に子会社の業績管理といった場合には、子会社マネジャーの業績管理のことを指す。

7 AAA[1973]では、多国籍企業ではプロフィットセンター概念がうまく機能しないことを以下の３点から指摘している。第１に、グローバルに統合、調整された多国籍企業においては、エンティティ間の明確な分割ができないこと。第２に、活動に影響を与える意思決定は、現地マネジャーよりむしろ本部経営管理者によってなされるので、各子会社の活動と子会社のマネジャーの権限と責任との間に、密接な関係が存在しないこと。第３に、振替価格が、国内ではプロフィット・センター間の公平を維持する目的を有するのに対して、多国籍企業では、ゆがめられる可能性があること（国による税の違いを利用した節税や、コスト－収入情報を提供するため、また、通貨規制をまぬがれるためなどに振替価格を利用すること）。
また、宮本[1998]は、国際企業の組織構造に応じた測定システムの構築の必要性を指摘して

き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務管理を採用する場合、プロフィットセンターの業績が真の子会社利益を反映するよう調整すべきであると指摘している。

仮に公平な評価がなされたとしても、子会社の財務的な関心をどう維持するかというインセンティブ・システムが問題として残る。それは、資金、為替管理業務を親会社や金融子会社等のセンターに集中し、資金が必要に応じてセンターからいつでも供給されると、資金繰りに関心を払わなくなる、あるいは為替リスクを顧客に転嫁できる場合でもそうしないといった問題である。これも、金利を課するなどして業績に反映させることができるという意味で、責任会計の問題であるといえる。

これまで、管理会計の分野においては、管理会計が財務管理オペレーションにどのような影響を与えているかという観点から研究が行われてきた。たとえば、振替価格をどのように設定するかという「国際振替価格の研究[8]」や、海外子会社の業績を本国通貨に換算する際、通貨換算差損益を海外子会社の管理者に負わせるか否かという「通貨換算の研究[9]」がある。本研究では、財務管理が与える影響を管理会計上どのように修正しているかという財務管理面からの分析を中心に研究を行った。

本稿の問題意識は、つぎの３つである。第１に、そもそも、日本企業がグループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指して集中的な財務管理を行っているかということである。これを採用する要因にも焦点をあてる。第２に、集中的な財務管理を行っている場合、業績評価機能に影響をあたえていると考えているかということである。第３に、海外マネジャーの評価上、集中的な財務管理の影響を考慮しなんらかの調整を行っているかということである。本稿では、文献調査、質問票調査およびインタビューによる事例研究を通じてこれらの研究を行う。

２．全体の構成

研究の問題意識と目的はすでに述べた。本研究の構成はつぎのとおりである。

Ⅱ章では、多国籍企業の組織構造の発展とこれに伴う管理会計上の課題について述べる。本稿で扱う責任会計は、部門別管理を基礎とするために組織構造と密接に関連するからである。そこでまず、グローバル企業における組織構造の発展段階のモデルについてグローバル製品別事業部制、グローバル地域別事業部制、マトリクス組織に至る過程を述べる。つぎに、グローバル化と子会社のマネジメント形態について本社集中型、子会社分散型、マトリクス型の３つのタイプを説明する。世界を複数の地域に分け、それぞれの地域内の事業活動を統括する地域統括会社の役割について述べる。そして、グローバル化に伴う組

いる。

[8] この国際振替価格研究の歴史的展開については、清水[1997]が詳しい。この分野では、ほかに会計フロンティア研究会[1994],金子[1996]、清水[1993]、種田[1993]などの研究がある。

[9] Lessard and Lorange[1977]の研究が代表的である。日本における研究には、岩淵[1991]、岩淵[1993]、伊藤[1995]、会計フロンティア研究会[1994]などがある。

織変遷を管理会計的視点から整理する。

III 章では、国際財務管理の集中化の必要性について述べる。財務を集中化するメリットとして規模の経済性の享受、グループ内資源再配分をとりあげる。その一方で、デメリットも生じるので、それを解決するマネジメントの必要性についても述べる。全社的観点が必要な具体例として、子会社のみで投資評価した結果、企業グループ全体でみると意思決定を誤る例をとりあげる。つぎに、金融統括機能について述べる。財務の集中化にあたっては、金融統括機能を本社ないし特定の子会社にもたせるのが一般的であるからである。金融統括機能の立地条件についても触れる。

IV 章では、国際財務マネジメント手法について述べる。第１に、為替リスク・マネジメントとして、為替リスク管理の必要性、為替リスクの種類、為替リスクヘッジとスペキュレーションの違い、為替リスクの管理手法について述べる。第２に、国際課税制度とタックス・マネジメントとして、タックス・マネジメントの必要性、国際課税制度の概要と税務リスク、タックス・マネジメントの種類について述べる。そして、有価証券報告書で開示されているデータを利用し、実効税率の観点から企業のタックス・マネジメントについて考察する。第３に、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）について、まずその必要性を述べる。その上で、GCMS のうち、①キャッシュ・プーリング、②リーズ＆ラグズ、③マリー（マッチング）、④ネッティング、⑤リ・インボイス、⑥コミッショネアーをとりあげ、それぞれの概要と特徴について述べる。

V 章では、財務集中化と管理会計のコンフリクトにかんして、その発生要因、GCMS の財務諸表等に与える影響について述べる。そして、多国籍企業における業績評価との調和について、全体最適化と業績評価の研究(Gernon=Meek[2001])、および移転価格と業績管理の調和に関する研究（Borkowski[1999]）をレビューする。その上で、財務管理と責任会計の具体的調和方法として３つの手法を述べる。

VI 章では、1998 年に実施したグローバル企業の財務管理、管理会計にかんする実態調査結果を述べる。そこでは、会計・財務管理手法、会計・財務管理組織、資金・為替管理、海外子会社マネジャーの業績評価尺度と管理会計上の調整について分析する。その上で、財務集中化手法の位置づけ、統制組織、資金、為替リスク・コントロール、投資評価と業績評価について仮説を呈示する。

VII 章では、1998 年に実施したアンケート調査データを利用して、財務管理の集中化と業績評価の共分散構造分析を行う。企業がグローバル化し成熟するに従い、どのようなパスで財務集中化手法、業績管理に用いる財務指標、管理用の財務諸表等に影響を与えるかについて共分散構造分析を適用した結果を示す。

VIII 章では、2001 年に実施したアンケート調査に基づき、国際財務が海外業績管理に与える影響について述べる。海外子会社の独立性、海外子会社の業績管理指標と影響要因、GCMS の利用と海外業績管理への影響、節税意識と海外業績管理への影響について分析する。

IX 章では、国際財務と管理会計の事例研究を行う。日本企業の本社を対象として 2002 年 2 月に 3 社、日本企業の欧州子会社を対象に 2003 年 9 月に 3 社、韓国企業の本社を対象として 2001 年 10 月に 3 社、2003 年 6 月に 3 社にヒアリング調査を実施したなかから、日本企業 6 社と韓国企業 1 社について比較する。そのうえで、国際財務の利用が進んでいると考えられる 2 社について個別事例を検討する。とくに、最近、利用が始まったコミッショネアー方式について詳細に考察する。

最後に、X 章で、本研究を通じて得られた結論と今後の課題について述べる。

II. グローバル化の組織構造と管理会計

本稿で扱う責任会計は、部門別管理を基礎とするために組織構造と密接に関連する。そこでまず、グローバル企業における組織構造の発展段階のモデルについて、グローバル製品別事業部制、グローバル地域別事業部制、マトリクス組織に至る過程を述べる。つぎに、グローバル化と子会社のマネジメント形態について本社集中型、子会社分散型、マトリクス型の３つのタイプを説明する。さらに、世界を複数の地域に分け、それぞれの地域内の事業活動を統括する地域統括会社の役割について述べる。そして、グローバル化に伴う組織変遷を管理会計的視点から整理する。

１．グローバル企業における組織構造の発展段階

グローバル企業における組織構造の発展段階のモデルには様々なものがある。以下では、その中から、Radebaugh and Gray[1997]に基づき、グルーバル組織の展開について述べる。

Radebaugh and Grayは、多国籍企業の組織構造が発展する理由を、部門ができると資金や財務的リスクの偏在が生じ、これが原因となって起きる部門間のコンフリクトを効率的に調和させようとするためであるとしている。そのため、図表 II-1に示すとおり輸出に始まり、販売拠点や、製造拠点を海外に展開することになる。Radebaugh and Grayのモデルでは、⑦のグローバル・マトリクス組織の採用までであるが、最近ではこの次の段階として、本社機能の一部を海外に移す段階も加えることがある。たとえば、財務、会計、税務、人事等、本社機能の一部を地域統括会社に移転するということである。

本研究では、このモデルの⑥「グローバル製品別事業部制やグローバル地域別事業部制の採用」もしくは⑦「グローバル・マトリクス組織の採用」段階にある企業を念頭に置いている。また、本社財務機能の海外移転を行っている段階の企業も想定している。

図表 II-1 グローバル企業における組織構造の発展段階

① **外部専門家の利用**

輸出がはじまるが、企業内部にノウハウがないので外部の専門家を使う。

② **輸出専門部門の設置**

輸出の量が増えると、外部の専門家を使うことが高くつく。したがって、内部に輸出専門の人材を置くようになる。この輸出専門部門は、当初は、マーケティング部門のサブグループとして位置づけられるのが一般的である。

③ **海外代理店や、海外販売支店の設立**

海外市場と海外売上が一層伸びると海外に代理店を設けたり、最終的には海外販売支店を設立したりする。

④ **海外生産子会社の設立**

海外生産のほうが低コストである場合や、海外政府の輸入規制などがある場合に

現地生産が行われる。

⑤　**国際部門の設置**

海外業務の拡張に伴い、さまざまな業務活動の総合的な管理の必要が増すので、国際部門を設置する。

⑥　**グローバル製品別事業部制やグローバル地域別事業部制の採用**

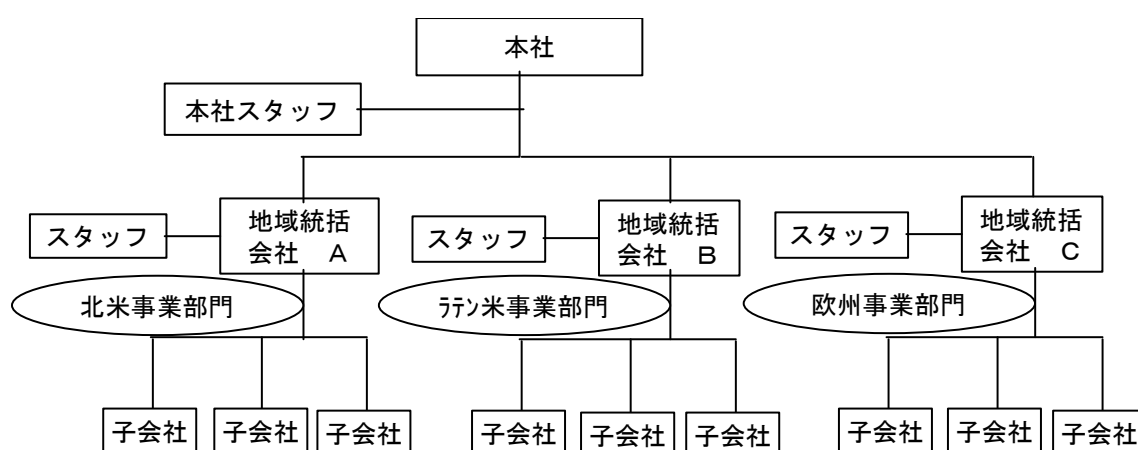
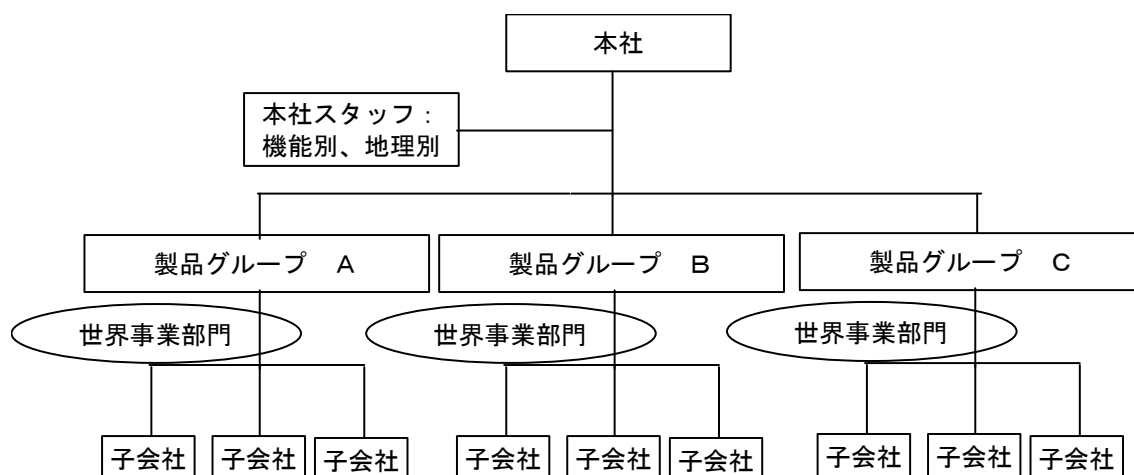
海外の子会社が増加すると、海外に統括機能の一部を委譲する段階となる。製品の幅が狭く、とくに地域特性に合わせる必要があるときに、グローバル地域別事業部制（図表 II-2）が採用される。また、製品の幅が広い、あるいは複雑であったり、技術革新が激しかったりするときに、グローバル製品別事業部制（図表 II-3）が採用される。また、垂直統合や世界最適生産を志向する企業でもこれらは採用される。

⑦　**グローバル・マトリクス組織の採用**

地域を越えた共通の顧客、製品を有する場合など、海外子会社間の連携が密になると、全社的な観点から部分最適にならないよう「製品×地域×機能」といった次元を持つグローバル・マトリクス組織が採用される。たとえば、世界の拠点で製品開発、生産を同時並行的に行い世界同時発売する場合や、顧客がグローバルな集中購買システムを採用している場合に採用されることが多い。

⑧　**本社機能の海外移転**

財務、会計、税務、人事等、本社機能の一部を地域統括会社に移転する段階である。財務機能を、金融、税務上有利な国際金融センターに配置することが多い。

図表 II-2 グローバル地域別事業部制

図表 II-3 グローバル製品別事業部制

２．グローバル化と子会社のマネジメント形態

グローバル化した組織をマネジメント形態の側面からみると、分権管理か集権管理かが問題となる。すなわち、子会社に責任と権限を与え自律的に運営させるか、機能を集約し規模の経済性を得るかというトレードオフの関係のマネジメントである。このグローバル化と子会社のマネジメント形態は、以下のように①本社集中型、②子会社分散型、③マトリクス型に分類できる。

1)本社集中型のマネジメント形態

海外進出初期段階から現地生産段階では、本社と子会社の関係はすべての権限が本国にある本社に集中することが多い。責任会計の観点からみると、これらの段階では、各子会社は本社のコントロール下でプロフィット・センター等としての管理が中心になると考えられる。

2)子会社分散型のマネジメント形態

世界最適地生産を行う段階になると、子会社間の連結は著しく増大し、本社と海外子会社の関係は、権限と責任が子会社に分散する多国籍モデルへと発展することが多い。子会社それぞれが本社と同等の権限を有し独立に機能するようになるのである。ここでは、これを子会社分散型と呼ぶ。責任会計上は、子会社同士が相互に関連がなければ、業務上の責任と権限は委譲し、本社は持株会社として各子会社に出資した持ち分に対する利益が関心の中心となると考えられる。この場合、組織外部の機関投資家が重視するような客観的な財務業績を重視するようになると考えられる。

3)マトリクス型のマネジメント形態

責任会計上は、マトリクス組織のもとで、１つの取引に複数の収益センターが取り組むとき、業績管理上、収入や収益をどのように収益センター間で振り分けるかが問題となる。貢献度が明白な場合は、それに応じて区別すればよい。しかし、貢献度を明確に区分できないことも多い。そういった場合、非財務的な尺度で個人の貢献度を測定することが考えられる。このように、マトリクス組織では、各人の貢献度が曖昧になり、定量的な尺度では十分でないという問題が生じる。

世界で同時並行的に開発、生産を行い、異なった市場に、それぞれに適応した世界モデルを販売しようとすると、開発、生産、販売がチームを組んで取り組む必要がある。その場合、最終的なプロフィットやコストへの貢献を測定することが難しい部分が増えると考えられる。そうだとすれば、従来の責任センター概念を基礎としたマネジメント・コントロールは十分に機能しない。そこに、管理会計として、グローバル化したマトリクス組織やプロジェクト型組織をどのように組織、運営、管理していくかという課題があると考える。

３．地域統括会社の機能

海外子会社のマネジメントは、分権管理か集権管理かの二者択一ではない。全社単位ではなく、特定の地域単位で集権管理することで、両者の調和を図ることもできる。

地域統括会社形態とは、世界を複数の地域に分け、それぞれの地域内の事業活動を統括するものである。全社レベルでは、本社が地域間の活動を調整することになる。

地域統括会社の有する機能は、①持株会社機能、②スタッフサービス機能、③地域子会社間の総合調整機能、④戦略策定本部機能の４つに分類できる[10]。なおこの機能は、地域統括会社として独立の形態をとることもあれば、地域の中核となる事業子会社が受け持つこともある。地域統括会社は、本社と各国子会社の中間に位置するものであり、どの機能をどの範囲で受け持つかは企業によって様々である。

図表 II-4 地域統括機能

① **持株会社機能**……連結納税制度がある場合、域内にある複数の子会社を傘下におさめることにより損益を相殺するなどして、税制上のメリットを追求する機能である。

② **スタッフサービス機能**……域内の経営活動の効率化を推進するために、国際財務・税務・人事・広報などに関してその地域特有のノウハウなどを蓄積し、子会

[10] (社)企業研究会, 1989, 『日本企業のグローバリゼーション』の定義による。

社に対する助言・指導を行う役割を負う機能である。

③ **地域子会社間の総合調整機能**……経営の現地化の視点から、地域子会社間の販売・製造、人事・教育、資材調達、資金調達・運用、研究開発などを調整し、域内での自己完結体制を目指すための推進役になる機能である。

④ **戦略策定本部機能**……域内に、研究開発、生産、販売の経営全体を移管し「ミニ本社」として、全体の企画、調整を行うとともに、独自の新製品開発や新規事業の開拓などを進める、一種の戦略策定能力を受け持つ機能である。

４．海外成熟度と管理会上の課題

グローバル化に伴う組織変遷を管理会計的視点から整理すると、図表 II-5に示す課題を指摘できる。

1)海外進出初期段階の課題

海外進出初期段階では、海外での原材料調達や海外への輸出に伴い発生する外貨建ての支払債務、受取債権等にかんする為替リスクの問題が生じる。業績評価面では、海外取引に伴い発生する為替差損益を、予算管理上どのように扱うかという課題が生じる。また、海外での移転価格に関して、ダンピング課税、移転価格税制の課題が生じる。

2)現地生産段階の課題

現地生産段階では、生産工程の移転に伴い、海外における設備投資の決定にかんする課題が生じる。国内と異なり、為替や税制、カントリーリスク等を意思決定に織り込む必要があるからである。また、海外で開発、生産を行うことに伴い、原価企画等の管理システム移転の課題が生じる。

3)地理的拡大段階の課題

地理的に拡大する段階では、複数国に展開する事業をどう管理するか課題となる。そこで、事業の管理にあたっては、グローバル製品別事業部制、地域別事業部制を採用する。業績管理上、マネジメント・システムを多様な文化、価値観を有する人々にどのように適応させるかが課題となる。また、財務マネジメント上は、資金を集中管理し効率化するために、地域統括会社や金融子会社の活用が課題となる。

4)マトリクス組織の課題

マトリクス組織を採用すると、１つの取引に複数の収益センターが取り組むとき、業績管理上、収入や収益をどのように収益センター間で振り分けるかが問題となる。国際財務

上は、グローバルなサプライ・チェーンの構築にあたり、税金、資金効率を考慮することも課題となる。

図表 II-5 グローバル化の進展と財務管理、管理会計の課題

販売・生産	組織	財務管理の課題	管理会計の課題
・海外市場確保 輸入：調達拠点設立 輸出：販売拠点設立	商社等の利用 〃	為替リスク管理 ダンピング課税対策 移転価格税制対策	為替と業績評価 振替価格
・生産工程の移転 現地での調達・生産 現地仕様での設計	製品事業別組織 現地での人材登用	所有形態の決定	海外投資決定 文化と予算管理 原価企画の移転
・世界最適地生産 多国籍展開	金融子会社 地域統括会社 マトリクス組織 プロジェクト型組織	国際資金調達方法選択 財務集中化手法の活用 税、資金効率を考慮したサプライ・チェーンの構築	国際事業評価 プロジェクトの管理

III. 国際財務管理の集中化の必要性

１．財務集中化のメリットとデメリット

1)財務集中化のメリット

日本企業のグローバル化に伴い、経営の現地化（ローカライゼーション）の必要性が唱えられている。資金繰りや為替も、それぞれの現地海外子会社で管理するのが望ましいのであろうか。

事業そのものの管理や人事といった業務は、本社や統轄本部といった物理的に離れたところに配置するよりも、現地に近いほうが都合がよい。しかし、資金・為替管理の場合は、グループ全体として管理した方が個別に管理するよりも望ましい。なぜなら、財務管理は、数値情報を用いた管理が中心であり、情報システムさえ整備されていれば遠隔地でもコントロールでき、財務の専門家に集中して委ねることができるからである。

資金も、グループ内で相互融通すれば、余分な流動性を削減できるので、送金・為替手数料、金利が節約できる。税金も節約できることがある。例えば、日本の本社からアメリカの子会社に資金を貸し付ける場合、直接アメリカの子会社に貸し付ければ、利子にアメリカの 10%の源泉税が課される。しかし、間にオランダの法人を挟めば、この源泉税を回避できることがある[11]。このような、資金の効率化や、租税条約等をうまく利用した税金の節約は、資金・為替管理を集中してはじめて可能となる。

もちろん、ここでいう集中化とは、一か所のみへの集中化だけを指すわけではない。管理の意思決定は集中したとしても、実際の情報収集やオペレーションは地域別の拠点で行うなど、多段階での集中管理も考えられる。

2)財務集中化のデメリット

財務の集中化を妨げる要因もある。第 1 に、資金、為替管理の効率化を図るため、その業務を親会社や金融子会社等のセンターに集中すると、子会社が財務的な面に関心を払わなくなるというデメリットがある。たとえば、資金が必要に応じてセンターからいつでも供給されると、資金繰りに関心を払わなくなることがある。また、為替リスクを顧客に転嫁できる場合でもそうしなくなることがある。

この問題は、資金繰りは財務部門が集中管理する一方で、資金コストを収益目標に反映させるといった仕組みを作ることで解決できる。社内資本金制度、社内金利制度等を応用し、管理会計上、事業部の有する運転資金に資金コストを賦課する仕組みもそのひとつである。そこでは、直接の金利が生じない売掛金、受取手形等の債権に、市場金利や加重平均資本コストを基準にした金利相当額を機会費用として賦課する。これを子会社の業績評価に反映させれば、債権をできるだけ早期に回収しようとする動機付けにつながると考えられる。

---

[11] 国際税務の専門家の間で「ダッチサンドイッチ」と呼ばれている方法である。中田謙司、谷本真一、『国際税務入門』、日本経済新聞社、1994 年参照。

第２に、情報インフラを整備するための投資費用がかかることである。資金・為替リスク管理、最適租税戦略等を有効なものとするためには、損益状況や、資金、為替ポジションを迅速、正確、かつ詳細に把握する必要がある。例えば、適切な予約を行うためには、実際の為替状況、為替ポジションに影響を与える受注情報や正確な予算等の将来の情報だけでなく、各法人別の資金状況も通貨別、残高、限月別に掌握する必要がある。これらの情報をより迅速、正確、かつ詳細に把握しようとすると、ＥＤＩ（エレクトロニック・データ・インターチェンジ）等の情報システムの構築が必要となり、そのための費用がかかる。

この問題は、汎用のソフトウェアを利用する、あるいは、アウトソーシングを活用するなどで解決できそうである。管理システムを自社で構築することが費用的に見合わない、あるいは各国の事情や言語に通じた専門家を育成できない規模の会社でも、銀行が企業向けに提供しているキャッシュ・マネジメント・サービスを利用することで、財務の集中管理を低コストで行い得る可能性はある。

２．全社的観点の必要性の具体例

海外子会社の投資が、他の部門にコストや税金を発生させることがある。以下では、投資評価を例に、現地で発生するコストや税金だけを用いて意思決定すると、誤った意思決定になりかねないことを説明する。

日本にある本社（Ａ社）の海外子会社（Ｂ社）が新たな250億円の投資を行うことの是非を検討している。Ａ社、Ｂ社それぞれが置かれている国の法人税率は、Ａ社が50%、Ｂ社が20%とする。また、Ａ社では海外投資資金は、日本からの資本金で全額を充当しているため、投資により得られた利益は全額日本の本社に送金することとしている。この際、Ａ社は外国税額控除制度の適用を受けることができる。為替レート等、他の条件の影響は無視する。

Ｂ社で発生するコストに税金を考慮し図表 III-1の投資採算計算を行った結果、正味現在価値(NPV)が正（53億円）となった。これを根拠として、Ｂ社はＡ社に投資案件の了承を求めてきた。

図表 III-1 海外子会社Ｂ社のフィージビリティ・スタディ（単独）

（円換算後：億円、投資額：250億円、割引率：10%）

	１年目	２年目	３年目	４年目	５年目
税引前利益	100	100	100	100	100
税金(20%)	20	20	20	20	20
税引後利益	80	80	80	80	80
現在価値(PV)	73	66	60	55	50

ＰＶ計	303
初期投資額	250
ＮＰＶ	53

ところが、利益にたいする課税は、現地では20%であるが、日本に配当した時点で30%が追加的に課税される。海外子会社Ｂ社の利益に対して、日本の税率である50%が適用されたのと同じ事になる。よって、本国でＡ社が課税されたあとのキャッシュフローで投資計算を行うとNPVは負(△60億円）となり、この投資は採算に合わないことになる。このように、獲得した利益の送金方針ひとつで、意思決定が変わってしまうのである。

図表 III-2 本社Ａ社の税金を考慮したフィージビリティ・スタディ（連結）

（円換算後 : 億円、投資額 : 250億円、割引率 : 10%）

	１年目	２年目	３年目	４年目	５年目
税引前利益	100	100	100	100	100
税金（50%）	50	50	50	50	50
税引後利益	50	50	50	50	50
現在価値（PV）	45	41	38	34	31

ＰＶ計	190
初期投資額	250
ＮＰＶ	−60

複数の拠点に進出している場合、事業部や現地法人毎に短期資金の過不足が生じる場合がある。法人毎に資金の過不足を外部の銀行等と調整すると、グループ全体で見ると資金効率が悪くなる。また、貸借対照表も膨らみ、財務比率の悪化やアーニング・ストリッピング・ルール上の問題が生じる可能性がある。よって、後述するキャッシュ・プーリング等を行うことにより、資金の効率化を図る必要がある。

また、事業部毎（プロジェクト毎）に為替バランスをとるために海外進出したり、海外から部品調達したりすることは財務上、全社的にみると最適とはならない。グループ全体で為替リスクが減少したとしても、各子会社単位でみると為替リスクは残っているからである。全社的に見て為替バランスがとれるようなポートフォリオを考慮する必要がある。

このように、各子会社のキャッシュポジションも考慮した最適化は、財務活動を集中管理しないと難しい。半面、海外では、送金、為替、金利コスト等の費用が国内に比べ嵩むため、全社的観点から財務を集中化すればメリットは大きい。

３．金融統括機能の利用

財務の集中化にあたっては、金融統括機能を本社ないし特定の子会社にもたせるのが一般的である。これをうけもつ部門は、会社の規模により、金融子会社、本社の財務部、地域統括会社、地域の中核となる事業子会社など様々である。金融統括機能としては、、下記のような①国際金融機能、②国際投資機能、③グローバルな資金管理機能、④販売金融機能、⑤貿易金融機能、⑥資産保全機能、⑦グループ内保険機能、⑧節税機能、⑨国際的リストラクチュアリング戦略機能がある（及能[1989]）。

図表 III-3 金融統括機能

① **国際金融機能**……グループ全体の資金の調達・運用、各種国際金融上のリスクのグローバルな全体管理、機関投資家化、証券投資、証券引受参入、投資顧問化等、いわば広義のマーチャント・バンキング業務の達成を目指すものであり、総合的な金融業務を志向する機能である。

② **国際投資機能**……グループ全体の直接海外投資管理（経営支配を目的とする海外投資）、海外持株会社化、特定複数国間に締結された２重課税回避条約利用等のために仮装法人格化する機能である。

③ **グローバルな資金管理機能**……各国間、各地間の為替・金利裁定や特定国（複数）の制度金融利用ないし利点享受、タックス・ヘイブン利用の極大化、グループ全体の全世界的資金調達・運用の全体ないし全社的管理、一元化による資金管理効率の向上、利害調整、利益・損失の地域的配賦などを目的とする機能である。

④ **販売金融機能**……割賦販売・消費者信用による拡販のための資金調達、輸出入金融、各国金融市場商品の利用ならびに短期の余資運用まで手がけるもので、リースやファクタリングの行政的金融業務を含み、現地販売金融拡大のための資金の海外における有利な調達を目的とする機能である。

⑤ **貿易金融機能**……グループ全体の輸出入金融・貿易外取引の相対的管理・運営の一元化を行い、効率的な資金調達を図るために積極的にグループ内取引通貨の現地ファイナンスを行う機能である。たとえば、銀行引受手形（ＢＡ）による各国短期金融市場条件差の利用、中長期輸出入制度金融や保険制度等の金融条件差の活用、３国間取引活用による貿易制限や輸入割当制ないし原産地規制、ローカル・コンテンツ規制等の回避、各国間優遇金利差の活用等がある。また他の目的との複合的達成を期待しての移転価格やリ・インボイス、組立加工貿易ないし再輸出機能等を包括するものである。

⑥ **資産保全機能**……有形、無形のグループ全体の物的資産や商標・パテントといった知的所有権の全世界的保全と効率的管理を行い、２重課税防止条約の活用、節税、公訴提起や公訴応訴主体化、船籍保有、資産税の最適な軽減、リース契約の主体化、国際金融取引、とくにスワップ取引の媒介・仲介等に利用可能な機能である。

⑦　**グループ内保険機能**……いわゆるキャプティブ・インシュアラーとして、グループ内全体の商品・サービスの付保にかんして、保険プレミアムのグループ内保全ないしグループ外漏出防止、再保険利用不能な巨大リスク案件の付保、支払プレミアムの経費項目算入などを図り、製造物責任、公害、巨大タンカー事故等の巨額な付保・安全な管理や訴訟費用支弁のための機能である。主としてタックス・ヘイブンに会社を設立し実施する。

⑧　**節税機能**……グループ内の国際租税計画にしたがって利子・配当・ロイヤルティ・源泉課税対象所得に対する源泉課税の極小化、源泉課税回避、特殊会社形態によるグループ全体のキャッシュフローの蓄積ないし漏出制限と管理および資金・資産の退蔵化・保蔵化（資産収益税回避、減価償却の加速化ないし経費処理等）とそれらの効率的再投資戦略立案、重課税国と軽課税国間課税条件差の利用、高収益会社所在国への過大費用配賦、低収益ないし赤字会社所在国への過大利益付けかえまたは利益集中等の目的を持つ機能である。

⑨　**国際的リストラクチュアリング戦略機能**……グループ全体の効率的経営運営のためのＭ＆Ａ、買収・リストラクチュアリング戦略の中核会社、いわばマーチャント・バンキング機能の戦略会社である。買収資金調達、ジャンク・ボンド発行体、ＴＯＢ仮装法人格化等の戦略立案実行の主体会社である。

金融統括機能は、一般に国際金融センターにおかれることが多い。この国際金融センターの特徴は図表 III-4に示す通りである。

図表 III-4　国際金融センターの特徴

- 金融市場機構が通信・情報処理のインフラストラクチャーを伴い高度に発達、整備され、市場が効率的で取引コストが安いこと
- 非居住者へ市場が解放されていること、外国人持ち株比率規制などがないこと
- 金融、為替管理が自由化されており、革新性新商品の開発、遂行ができること
- 無税または低税率であること（関税、所得税、法人税など）
- 金融機関が集積し、金融情報の交換が可能なこと
- 金融エキスパートなど人材確保が容易なこと
- オフィス環境、交通環境、生活インフラが整備されていること
- 政治・社会が安定しておりカントリーリスクがないこと

出典：五十嵐雅郎[1996]、p.99、他をもとに作成した。

国際金融センターかどうかは、外国為替取引、デリバティブス取引の市場規模でみることができる。図表 III-5の外為市場（1998 年 4 月）におけるシェアをみると英国、米国の２国で 50%のシェアを有している。これに、日本、シンガポール、ドイツがつづく。また、図表 III-6で、OTC（店頭）デリバティブ市場のシェアをみても、英国、米国の２国で 53%を占めている。これに、日本、フランス、シンガポールがつづく。デリバティブのうち為替の比率が高い国では、国外との取引が多く国際金融センターとして機能している可能性が高い。香港、シンガポール、スイスでは、金融統括機能に特化した地域統括拠点が立地しているものと推定できる。

以上から、金融統括機能は、北米は米国、欧州は英国、アジアは日本、シンガポール、香港のいずれかにおく企業が多いものと考えられる。

図表 III-5 外為市場規模

	1992.4		1998.4	
	取引量	シェア	取引量	シェア
英国	291	27%	637	32%
米国	167	16%	351	18%
日本	120	11%	149	7%
シンガポール	74	7%	139	7%
ドイツ	55	5%	94	5%
スイス	66	6%	82	4%
香港	60	6%	79	4%
フランス	33	3%	72	4%
その他	211	20%	379	19%
計	1,076	100%	1,982	100%

出典：Basle [1999]、p.11 に基づき作成した。

図表 III-6 OTC デリバティブ市場(1998.4)

	金額			シェア			為替比率
	計	為替	金利	計	為替	金利	
英国	591	468	123	35%	35%	36%	79%
米国	294	235	58	17%	18%	17%	80%
日本	123	92	32	7%	7%	9%	74%
フランス	99	58	41	6%	4%	12%	59%
シンガポール	91	85	5	5%	6%	2%	94%
ドイツ	87	58	29	5%	4%	8%	66%
スイス	63	57	6	4%	4%	2%	91%
香港	51	49	2	3%	4%	1%	95%
その他	286	238	47	17%	18%	14%	83%
計	1,684	1,341	344	100%	100%	100%	80%

出典：Basle [1999]、p.19 に基づき作成した。

IV. 国際財務マネジメント手法

国際財務の課題は、企業活動がグローバリゼーション化したこと、および金融市場の自由化・国際化に起因する。この国際財務の主要な課題としては、以下の４つが代表的である（若杉[1994]、pp.17-19）。

1. 海外子会社の株式をどの程度保有するかという海外子会社の所有形態の課題。
2. 海外子会社が事業のための資金をどこからどのような形態で調達するかという資金調達の課題。
3. 子会社利益のうちどれだけの部分を再投資し、またどれだけの部分を送金すべきか、またその送金形態をどうするかという資金送金管理の課題。
4. グループ企業間における資金と為替リスクの偏在解消を目指す国際資金・為替管理、また、節税を行い全社的な観点から税引き後キャッシュフローの最大化を目的とする国際税務戦略の課題。

以下では、これらのうち、為替リスクマネジメント、国際課税制度とタックス・マネジメント、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムについて述べる。

１．為替リスク・マネジメント

1)為替リスク管理の必要性

変動相場制を採用している各国の通貨相互間の価値は、外国為替市場の需給関係によって決定される。このため、為替レートは常に変動しており、企業の損益に影響を及ぼす。外国通貨建ての債権、債務を保有すれば、為替相場変動のリスクにさらされることになる。為替相場は、自社の努力とは関係なく、外生的に決定される。為替リスクは原資産自体の価値を増減させるので影響は大きい。そこで、為替リスクをいかにして回避するかが、国際財務上重要となる。

2)為替リスクの種類

為替リスクは３つの側面から捉えることができる。取引上の為替リスク、財務諸表換算上の会計的リスク、営業上の為替リスクの３つである。このうち、一般に財務部門が管理する為替リスクは、取引上の為替リスクと会計的リスクの２つである。

(1) 取引上の為替リスク

取引上の為替リスク（トランザクション・リスク）とは、契約、商品売買、資金取引等を外国通貨建てで行う際、取引の契約時と決済時の為替レートが異なることで生ずる為替リスクである。

⑵ 財務諸表換算上の会計的リスク

財務諸表換算上の会計的リスク（トランスレーション・リスク）とは、貸借対照表における資産、負債、資本の取得時と決算時の為替相場が異なり、かつ、為替換算に用いるレートが異なる場合に生ずる為替リスクである。この会計的リスクは、取引時のレートで換算した金額を、決算日現在の時価に会計上、換算することにより生じる。

例えば、1 ドル 130 円のときに 1 万ドル借入れたとする。この時点の円換算額は、130 万円（＝1 万ドル×130 円/ドル）である。決算時に為替レートが 1 ドル 140 円になっていたとしたら、円換算額は 140 万円（＝1 万ドル×140 円/ドル）である。その結果、資金流失は伴わない会計上の為替差損、10 万円（＝130 万円－140 万円）を計上する必要がある。この会計リスクは、決済した時点で最終的に再計算の上、取引上の為替リスクとして確定することになる。その意味で、会計上の為替リスクは、取引上の為替リスクの途中経過と捉えることができる。

⑶ 営業上の為替リスク

営業上の為替リスクとは、実質為替レートの変動によって、将来の営業利益に影響を与える為替リスクである。このリスクは、長期に亘る経済的リスクである。会計的リスクには含まれない。実質為替レートは、為替レートが２国間の物価上昇率の差を相殺するように決まるとする購買力平価説に基づき、名目為替レートから物価上昇率の差を除外して求められる。日本から海外に製品を輸出している場合、日本の名目為替レートが不変でも、貿易相手国の物価上昇率が日本の物価上昇率を上回っている場合には、日本の相対的な競争力は強くなる。

例えば、1 ドル 130 円で名目為替レートが不変のとき、日本の物価上昇率が 0%、輸出先の物価上昇率が 10%であったとする。国内で販売価格 130 万円の製品を海外でも販売していたとすると、相手国において 1 万ドルで販売できればよい。しかし、相手国は物価が上昇しているので、競合製品の価格も上昇しているはずである。そこで、日本製品の競争力は潜在的に高まるのである。このように、実質為替レートの変化は企業の販売にかんする競争力を変化させ、売上高に影響を与える。この営業上の為替リスクは、予測が難しく、かつ、将来の営業活動に影響を与えるものである。そのため、営業上の為替リスクは、企業の長期的な課題として立地戦略、事業構成戦略として立案すべきものであるといえる。

3)為替リスクヘッジとスペキュレーション

為替リスク変動に伴う将来価値の不確定さから生じるリスクを積極的に消滅させるのがヘッジである。これに対して、積極的にリスクをとるのがスペキュレーション（投機）である。たとえば、販売した時点で、あらかじめ代金を受け取る３か月後に一定のレートで円を購入する契約をしておけば、為替がその間に円高になったとしても、円での受取額に差異はない。このように、将来決済する外貨金額を購入する契約をあらかじめ結び（これ

を為替予約という)、円建てでの決済金額ならびに販売額を確定すれば、為替変動による予期しない損失を未然に回避することができる。これとは逆に、販売時点に決済時に円安になると予想し、為替予約をしないという選択肢もある。この行為は積極的にリスクをとることになるので、スペキュレーションである。

為替リスクのヘッジと投機は、自らの将来の為替相場予測に基づいてリスクをコントロールするものである。注意しなければならないのは、その行為がヘッジ、スペキュレーションいずれに相当するかは、それを行う主体にとって主観的なものである点である。このため、リスクを完全に排除するフルヘッジの考え方も企業により異なる。フルヘッジを、将来の為替取引を 100%予約することを指す企業もあれば、50%だけ予約することを指す企業もある。為替予約した部分については、想定した為替レートよりも円安になったとき得られる為替差益をあらかじめ放棄する意思決定をしたことを意味する。そこで、後者は、為替差損益の確定分と未確定分の両者にリスクを分散するという考え方が背景にある。

ここで、同じ海外旅行商品を扱っている旅行代理店 A 社、B 社の例を考える。旅行代理店は、3か月後のパッケージ旅行商品を円建てで販売する。また、海外の航空料金、ホテル代金は外貨建てで仕入れているものとする。商品を売り出す際、パンフレットには円価格を明示する必要がある。

A 社は、為替リスクを回避するために、航空、ホテル仕入れ原価、800 ドルを3か月後の先物為替予約レート(=1 ドル 125 円)で購入する為替予約をした。円ベースの仕入れ原価は 100 千円(=800 ドル×125 円/ドル)になるので、30 千円の利益を上乗せし、販売価格を 130 千円として設定した。

一方、B 社は、先物為替予約レートよりも円高になることを予想し為替予約を行わなかった。販売価格は、当初、A 社と同額にした。2カ月後、B 社の想定通り円高のほうに振れ、1か月後の先物為替予約レートは=1 ドル 100 円となった。そこで、この時点で B 社は為替予約を行い、円ベースの仕入れ原価を 80 千円(=800 ドル×100 円/ドル)で固定した。これに、30 千円の利益を上乗せし、販売価格を 110 千円に値下げした。A 社は、3か月前に円貨換算した原価を固定していたので、追随値下げはできなかった。この結果、B 社は A 社よりも多くの商品を売り、利益をあげることができた。もし、B 社の予想とは反対に円安になっていたとしたら、結果も逆になる。

この例のように、競合他社が存在する通常の市場を想定すると、変動相場制のもとでは、為替予約をしたからといって全くリスクがなくなるわけではない。この観点から、リスクを分散するという意味で、50%の為替予約をフルヘッジと呼ぶことがあるのである。なお、同様のリスク分散方法に、「3分割法」がある。これは、為替リスクにさらされているものを、①全く予約をとらない、②自動的に契約成立と同時に予約を取る、③予約をとるかとらないかは為替市場に携わっている財務部門の相場観に委ねる、という3つに単純に分割する方法である(若杉[1994]、p。90)。

以上から、為替リスクを最小化し、収益を最大化するためには、為替予約すればリスク

が完全になくなると考えずに、業界、競合他社の為替戦略、市場環境を調査したうえで、自社の臨む範囲に為替リスクをコントロールすることが重要である。

4)為替リスクの管理手法

以下では、為替リスク管理にかんして、デリバティブス（派生商品）とも呼ばれる財務手法である為替予約、通貨スワップ、通貨オプションについて説明する[12]。

(1) 為替予約

為替予約とは、将来の一定期間内に引き渡す約束で、決められた価格で外国為替を売買することである。為替予約は、期間が比較的自由である。また、信用供与限度額があらかじめ約束されており、企業と取引銀行との間に文書での契約があれば、口頭で申し込むだけでただちに先物予約することができる。半面、為替レートの推移から判断して予約の取消しをしたいと思っても不可能であるし、反対の先物清算取引もできないことが制約となる。

(2) 通貨スワップ

通貨スワップとは、異なる通貨建ての債務を持つ当事者がそれぞれの債務の返済を交換するものである。両当事者はこの取引を行うことで、為替リスクを回避し、また、資金調達コストの引き下げを図ることができる。スワップ取引は、為替先物予約よりも長い７～１０年の長期為替リスクヘッジが可能となる。また、各国通貨市場ごとに多かれ少なかれ存在する障壁（債券発行における順番待ちシステム［キューイングシステム］、起債規模・回数の制約、適債基準、支払い利子に対する源泉課税制度、財務内容開示手続きの存在等々）を克服し、資金調達源の多様化がはかれる。

(3) 通貨オプション

通貨オプションとは、将来の特定の日または特定の期間中に、あらかじめ定めた価格で通貨を売買する権利のことである。通貨オプション取引は、為替予約と比較して、保険的機能をもったヘッジ手段である。すなわち、相場が自己の有利な方向に動いた場合には、権利を放棄してこの相場変動のメリットを享受できる点等で為替予約と異なる。ただし、オプション取引は普通の先物予約よりコストがかかる点がデメリットである。

２．国際課税制度とタックス・マネジメント

1)タックス・マネジメントの必要性

日本企業では、従来、税金をコストとして捉えてこなかった。その理由として第１に、

---

[12] 個別の手法の詳細については、村松[1983]、澤木[1989]、中條[1992]、Eiteman[1998]、Shapiro[1992]等に詳しい。

税金は、企業会計上の費用ではないことがある。また、税効果会計導入以前は、損益計算書で開示する法人税および住民税は、原則として課税所得（法人税法上の所得）の源泉となる取引が発生した会計期間に確定した額であった。通常の損益と異なり発生主義にもとづいた計算がされてこなかったのは、税金は、企業会計上の費用ではないと考えられていたからである。むしろ、政府に対する利益の分配と考えていたのである。

第２に、業績評価指標として税引き後の当期利益よりも営業利益、経常利益を主として利用していることがある。資本利益率(return on investment: ROI)の分子として用いる利益も営業利益、もしくは受取利息・配当金を含めた事業利益を用いるのが一般的であり、税金は考慮外である。管理可能性の観点からは特別損益等の異常を含まない経常利益の方が適当であるとの考えからである。また、税率は国内であればほぼ同一であるので、税額に直接的影響を与える交際費等の損金不算入項目だけを管理するにとどまることも多かったと考えられる。

ところが、税金は、キャッシュフローの観点からみれば現金の社外流出に他ならない。これは、社外流出する費用と同様である。また、株主の立場からみた投資効率の指標としては、株主資本利益率（return on equity: ROE）が代表的である。この分子の利益には、当期利益を用いる。税金を差し引いた後の利益で評価されるのである。また、理論的な企業価値は、将来キャッシュフローの割引現在価値と考えることができる。そこで用いられるキャッシュフローは、税金を差し引いたものである。

企業がグローバル化すると、タックス・マネジメントの余地は拡大する。図表 IV-1で日本と貿易上つながりが大きい国の実効税率をみると、すべての国で日本を下回っている。表に記載した国々の実効税率を単純に平均すると 31.6%、メディアンは 30.0%である。日本の実効税率 42%と比較すると 10%の開きがある。

図表 IV-1 日本および貿易額上位 20 か国における実効税率

(単位：十億ドル、%)

順位		2002 年貿易統計 輸出	輸入	収支	輸出入合計	実効税率
−	日本	−	−	−	−	42.0
1	米国	118.5	57.6	60.9	176.2	40.0
2	中国	39.9	61.7	−21.8	101.6	33.0
3	韓国	28.5	15.5	13.1	44.0	29.7
4	台湾	26.2	13.5	12.7	39.7	25.0
5	香港	25.4	1.4	24.0	26.8	17.0
6	ドイツ	14.1	12.4	1.7	26.5	39.6
7	タイ	13.2	10.5	2.7	23.7	30.0
8	オーストラリア	8.3	14.0	−5.7	22.3	30.0
9	マレーシア	11.0	11.2	−0.2	22.2	28.0
10	インドネシア	6.2	14.2	−8.0	20.4	30.0
11	シンガポール	14.2	5.0	9.2	19.1	22.0
12	英国	11.9	5.4	6.5	17.3	30.0
13	サウジアラビア	3.8	11.6	−7.9	15.4	
14	フィリピン	8.4	6.5	1.9	15.0	32.0
15	アラブ首長国連邦	2.9	11.6	−8.6	14.5	
16	カナダ	7.3	7.1	0.2	14.5	36.6
17	フランス	6.1	6.5	−0.4	12.6	34.3
18	オランダ	10.6	1.8	8.8	12.4	29.0
19	イタリア	4.5	5.4	−1.0	9.9	38.3
20	ベルギー	4.6	1.5	3.1	6.1	34.0

出典：ジェトロ「日本の貿易相手国・地域ランキング」(http://www.jetro.go.jp/ec/j/trade/)、KPMG、"KPMG's Corporate Tax Rate Survey − January 2003"、(http://www.kpmg.or.jp/tax/newsletter/pdf/taxsurvey0304.pdf)を用いて作成した。実効税率は、KPMG が調査した 2003 年 1 月時点の値である。

つぎに、内閣府[2002]が「政策効果分析レポート　No.13　我が国企業の法人所得税負担の実態について」の中で、産業ごとにモデル企業が欧米諸国で日本と同じ事業活動を行った場合に実際に負担する税負担率を計算し国際比較した結果のうち、エレクトロニクス産業と自動車産業を図表 IV-2に示す。これをみると、いずれの産業でも、日本で事業活動を行うよりも米国、英国、フランスで行った方が実効税負担率は低い。税制の差だけを考えても、事業活動を国外で行えば、税負担を低下させる余地があるといえる。

図表 IV-2 エレクトロニクス、自動車産業の実効税負担率の国際比較

	エレクトロニクス	自動車	KPMG 算出の実効税率
日本	29%	37%	42%
米国	6%	32%	40%
英国	14%	25%	30%
フランス	21%	32%	34%

出典：2002 年 8 月、内閣府、「政策効果分析レポート　No.13　我が国企業の法人所得税負担の実態について」、p.39 の図表２－６の数字のみを一部抜粋した。実効税率は、図表 IV-1。

もっとも、単純に海外に事業を移転すれば税負担は減るわけではない。国内では、グループ各社を単独で効率化すれば、それがそのまま全体の効率化にもつながることも多い。ところが、海外の場合、子会社単独でみると効率的な方法でも、企業グループ全体にとっては意味のないこともある。税制もまさしくそれに該当する。海外子会社単独で節税できたとしても、連結しグループ全体でみると節税になっていないというケースもあり得る。なぜなら、日本をはじめ大多数の国では、居住者および内国法人については、全世界で獲得した所得を課税の対象とする居住地国課税を行っているからである。この制度のもとでは、本国より低い低税率国で獲得した税引き後の利益であっても、それを本国に配当した時点で本国の税率が適用される。直ちに送金しなくとも、将来送金すれば、その時点で課税される。後日、税務当局による調査の結果、申告漏れを指摘されることもある。よって、タックス・マネジメントを行う際には、連結でみた税引き後の利益の最大化を図り、かつ長期的な税務リスクを最小限にすることを考える必要がある。さらに、課税額そのものの引き下げとともに、課税の繰延も考慮の価値がある。現在支払うべき税金を将来に繰り延べることができれば、無利息で政府から資金供与を受けているのと同じであり、キャッシュフローおよび、それに伴う金利コストの節約上、有利となる。

2)国際課税制度の概要と税務リスク

タックス・マネジメントでもっとも直接的なのは、企業グループ内取り引きにおける振替価格の調整である。たとえば、税率の高い国から輸出を行う場合、移転価格をできるだけ低く設定できれば、税率の低い国のコストは小さくなり利益が増加する。このような課税を回避するための意図的な所得の移転を認めると、税率の高い国では課税の機会を失う。そこで、国際的な課税回避を防止するのを封じるのが国際課税制度である。国際課税制度は、国際的二重課税を排除するための外国税額控除制度、国家間の課税権の配分を行うための移転価格税制などから成る。

以下ではまず、これらのうち①移転価格税制、②アンチ・ダンピング関税制度、③タックス・ヘイブン税制、④過少資本税制、⑤外国税額控除制度について制度の概要を述べる。

①　移転価格税制

移転価格税制とは、企業が国際的な所得移転を通じて節税することを防止する制度である。振替価格として第３者との通常の取引価格（独立企業間価格、アームズ・レングス価格ともいう）と異なる価額を付し、法人の課税所得が減少する場合に適用される。日本では、独立企業間価格の算定にあたり、取り引きを基準とする方法として独立価格比準法、再販売価格基準法、原価基準法が、利益を基準とする方法として利益分割法が認められている。米国では、このほか利益を基準とする比較対象利益比準法が一般的に利用されている。取り引きを基準とする方法は、個別の客観的な価格を見積もるのに対し、比較対象利益比準法は、事業の全体的な利益率を他の比較可能な企業と比較するものである。

②　アンチ・ダンピング関税制度

アンチ・ダンピング関税制度[13]とは、輸出国内の正常な販売価格[14]と比べて低い輸出価格（ダンピング価格）で販売された貨物の輸入から国内産業を保護するための制度である。国内でこの貨物と同種の貨物を生産する産業に損害等が生じる場合に、この輸入貨物に対して正常価格とダンピング価格の差額（ダンピング・マージン）の範囲内で割増関税を課すものである。

③　タックス・ヘイブン税制

タックス・ヘイブン税制[15]とは、海外子会社を利用した課税繰延を防止するものである。企業が税負担の著しく低い国に海外子会社を設立し、その海外子会社との取引を通じて利益を移転したり、資産運用をさせて低税率国に利益を留保したりすれば、日本での法人税課税を節約することができる。そこで、海外の法人税が日本に比して著しく低い国に所在する子会社等に留保された所得については、日本の親会社の持株割合（５％以上）に応じ、当該親会社等の所得に合算して課税する制度である。ただし、その子会社等が独立企業としての実体を備え、正常な事業活動を行っている場合には合算しない。

---

13 外国子会社合算税制ともいう。
14 「正常な価格」は、WTO の規定を例にとると、原則として、「輸出国の国内市場の通常の商取引における同種の産品の販売価格」である。国内で販売していない場合には、「第三国に輸出される同種の産品の比較可能な価格」、「原産国における生産費に管理費、販売経費、一般的な経費及び利潤としての妥当な額を加えたもの」である。
15 租税特別措置法 66 の 6～66 の 9。

④　過少資本税制

過少資本税制とは、海外グループ企業に対する出資に代えて貸付けを多くする租税回避を防止するために、一定割合を超える支払利子の損金算入を認めないという制度である。高税率国の子会社に対する出資を少なくし、その分を貸付けとすれば出資に対する配当は損金として控除されないが、貸付けに対する支払利子は損金として控除される。これを利用し、低税率国に所得を移転させることを防止する制度である。

⑤　外国税額控除制度

外国税額控除[16]とは、日本に親会社がある法人の場合、外国の子会社ですでに納付した外国法人税を日本の親会社が納付すべき法人税の範囲内で控除する制度である。日本をはじめほとんどの国では、居住者および内国法人については、全世界で獲得した所得を課税の対象としている（居住地国課税）。また、非居住者および外国法人については、所得の発生地を基準とし（源泉地国課税）、国内に源泉のある所得のみを課税の対象としている。このため、グローバルに活動する企業では、同一の所得に対して複数の国で租税が課される可能性がある。そこで、二重課税を排除する制度を定めているのである。

上述の国際課税制度のもとでは、租税節約を意図しない場合でも、税務リスクを負うことがある。たとえば、輸出先への販売価格を正常価格よりも高くすれば移転価格税制を適用される可能性が高くなる。逆に、販売価格を正常価格よりも低くすれば、アンチ・ダンピング関税を課されることがある。移転価格税制は、高価格による所得の国外流出を防止し、アンチ・ダンピング課税は、当該国の産業保護を目的として低価格による販売を防止するというように、目的が異なるからである。このように、販売価格は、高すぎても低すぎても問題となる。輸出入がある場合、常に、移転価格税制もしくはアンチ・ダンピング課税のリスクを負う可能性がある。

国際税制に抵触した場合、最終的には、外国税額控除で２重課税は避けられるが、外国税額控除を受けるまでの期間は２重課税状態となる。また、交渉に労力を要する。そこで、国際税制への抵触を指摘されないよう、輸出入を伴う場合は、独立企業間価格算定根拠を明らかにしておく必要がある。

ただし、これだけでも十分ではない。より税務リスクを減らすためには、移転価格調整の事前価格合意交渉を課税当局で行ってもらう必要がある。関係会社間取引の適切な移転

[16] 法人税法 69、同法令 141～150 の 2。

価格の基準として、アームズレングス価格が使用されているが、その価格設定基準については各国で見解が相違しているからである（Penell[2002]）。前項の移転価格税制で説明したように、米国では利益を基準とする比較対象利益比準法が使用されることが多いのに対し、日本を含むその他多くの国においては取り引きを基準とする方法が用いられている。同一の取り引きでも、両者の方法でそれぞれ算定したアームズレングス価格は大きく異なることが多い。このため、片方の税務当局の方式にのっとりアームズレングス価格を算定したとしても、税務リスクは残るのである。

そこで、たとえば木工電動工具トップのマキタは、移転価格調整の事前価格合意交渉を利用している。同社は、連結の海外売上比率が 78%(2003 年 3 月期)、単独でみた輸出比率が 56%（同）と海外依存度が高く、経営に大きな影響を与えるためであると考えられる。この件につき、同社は 2003 年 3 月期の有価証券報告書につぎのように記載している。

> 「平成９年、当社と連結子会社であるマキタアメリカは移転価格調整から生じる二重課税を防止するため、アメリカの内国歳入庁と日本の国税庁との間で二国間の事前価格合意交渉を開始しました。平成 14 年 7 月に内国歳入庁と国税庁は合意に至り、この結果、アメリカで追加課税所得の発生と繰延欠損金の減額をもたらし、日本で課税所得と未払税金の減額をもたらしました。」[17]

ただし、マキタのように事前確認を行う会社は、図表 IV-3の申請、処理状況を見る限り年に 20～30 件に過ぎない。これは、事前確認がとれれば税務リスクは減る一方で、申請の手続きに時間と労力を要すること、および価格を一旦決めてしまうと変更が難しくなり経営の自由度が失われる可能性があるというデメリットがあることが一因であると考えられる。

図表 IV-3 移転価格税制に係る事前確認の申出および処理の状況

事務年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
申出件数	22 件	29 件	26 件	35 件	25 件
処理件数	5 件	19 件	30 件	23 件	18 件

出典：国税庁「事務年度における調査課所管法人に係る法人税の課税実績について（各年版）」[18]

以上のように、国際課税制度はタックス・マネジメントを積極的に行うか否かにかかわ

---

[17] マキタ、2003 年 3 月期の有価証券報告書（第５経理の状況、１連結財務諸表等 、(1)連結財務諸表、④連結キャッシュ・フロー計算書、5　法人税等の項）を EDINET による開示システム（http://info.edinet.go.jp/EdiHtml/main.htm）で取得した。
[18] 平成 13 年度は、http://www.nta.go.jp/category/press/press/1391/01.htm。

らず、グローバル化すれば企業に密接に関わってくるのである。

3)タックス・マネジメントの種類

移転価格税制、ダンピング税制などの国際税制はあるもの合法的なタックス・マネジメントの余地はある。たとえば、再投資のために税金の安い国に利益を留保すれば、それが配当として親会社に送金されるまでは本国で課税されない。日本や米国をはじめ多くの国では、海外子会社の留保利益はしないという「外国税額控除方法」を採用しているためである。また、為替のヘッジにしても、一方の取引による損失を他方の取引に基づく利得で相殺するという形態をとる場合、多国籍企業は、損失が税率の高い国で発生し、また利得については税率の低い国で発生するという状況を創出すれば、税務当局が２つの取引を結びつける方法(統合方式)をとらない限り節税対策の余地がある[19]。企業が関係する国々は、異なる税制、投資優遇措置、租税条約を有しているので、それぞれに応じた適法な複数の資金の移動方法、利益の送金方法などを組み合わせることにより効果的なタックス・マネジメントが可能となる。

さて、税コストの削減は①租税節約、②租税回避、③脱税の３種類に分けられる（若杉[1994]、pp.96-100)。第１の租税節約とは、税法規定を遵守し合理的に課税所得を減ずることである。税法上代替的方法が選択できる場合、合理的な選択肢を選ぶこと、租税上の優遇措置を有効に活用することで実現できる。租税回避とは、通常の取引形式を選択したら課税所得になるものを、意図的に取引方式を変更して課税所得を減ずることであり、適法かどうかは課税当局の判断に委ねられている。脱税とは、違法な手段で税負担を免れることであり、企業が採用する余地はない。企業は、租税回避で違法と課税当局にみなされないように留意しながら、租税節約を中心にタックス・マネジメントを行うことが望ましいと考えられる。

4)海外子会社とタックス・マネジメント

低税率国の子会社で獲得した利益は、タックスヘイブン税制に抵触しない限り本国に送金した時点で課税されることになる。そのため、低税率国の子会社で得た利益を親会社に配当せずに現地で再投資あるいは留保すれば、親会社では子会社の利益について追加の課税は発生しない。現地で再投資する予定があるなど、親会社に送金する予定がない留保利益は、将来にわたって親会社の税率で課税されることはない。また、これに対応する繰延税金負債も認識しなくてよい。そのため、低税率国における子会社利益の再投資あるいは利益留保は、節税手段になる。留保利益を将来、親会社に送金することになっても、それまで課税を繰り延べることで資金コスト的に有利である。上述のような親会社に送金しない低税率国の子会社利益があれば、連結決算書における実効税率の引き下げにつながる。

---

19 皆川[1993](p.140)。

税効果会計導入により企業が損益計算書で計上する法人税等は、実際に支払う税額から本来支払うべき税額に変更された。また、実際の実効税率と法定実効税率に5%以上の差異がある場合には、有価証券報告書でその理由が開示されることになった。開示例を、図表IV-4に示す。図表のHOYAの2003年3月期をみると、法定実効税率は41.7%であるのに対して、税効果会計適用後の法人税等の負担率は30.2%と11.5ポイント下回っている。その主要因は、13.5ポイント法定実効税率を引き下げている海外連結子会社の税率差異である。税率の低い国で利益を上げた結果、連結財務諸表における税効果会計適用後の実効税率を引き下げていると考えられる。実際、HOYAでは、税負担を軽減するためシンガポール、タイのチェンマイなど税制の優遇策をとる地域での生産を増やしたという[20]。

図表 IV-4 法定税率と実効税率との調整（HOYAのケース）

（単位：%）

	2003.3	2002.3	2001.3
連結財務諸表提出会社の法定実効税率	41.7	41.7	41.7
（調整）			
海外連結子会社の税率差異	△13.5	△5.2	△12.1
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6	0.5	0.8
住民税均等割等	0.4	0.3	0.4
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△2.1	△3.9	△3.8
受取配当金連結消去に伴う影響額	2.1	3.8	3.8
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	0.3		
その他	0.7	△0.6	△0.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	30.2	36.6	30.3

出典：HOYA、有価証券報告書[2003年度、2002年度]。

日本の製造業の株式時価総額上位11社（2003年12月時点）について、法定実効税率（表では法定税率）と税効果会計適用後の法人税等の負担率（表では実効税率）との差異、ならびにその原因のうち海外要因について比較した結果を図表 IV-5に示す。実効税率にかんしては、一時的な影響かどうかを判断するために、当期と前期の２期分を示している。

11社のうちでは、11位のデンソーのみが２期とも実効税率を法定実効税率が上回っているに過ぎない[21]。異常と思われるデータを除外してみると、実効税率引き下げに対する海外要因の効果は、1～3.6 ポイント程度である。低税率国での活動を通じた節税が、税引き後利益に影響を与えると考えられる。

---

20 日本経済新聞、朝刊2002年02月19日、19面「実効税率で格差――国際競争で日本は後れも（点検税務コスト日米企業比較）」。

21 当期については、松下電器産業、日立製作所が実効税率を法定実効税率が上回っているもものの当期、あるいは前期が赤字のために一時的な異常とも考えられる。

図表 IV-5 法定税率と実効税率との乖離と海外要因

（単位：十億円、％）

会社名	時価総額	海外売上比率	売上高	純利益	法定税率	当期[22]		前期	
						実効税率	海外要因	実効税率	海外要因
トヨタ自動車	11,624	65	15,502	751		非開示		非開示	
日産自動車	5,665	66	6,829	495	41.9	28.6	-3.8	-4.0	-4.3
キヤノン	4,939	75	2,940	191	42.0	40.8	-2.5	40.9	-2.0
ホンダ	4,629	78	7,971	427	41.0	40.2	-2.1	41.9	-1.0
武田薬品工業	3,753	39	1,046	272	42.1	36.5	0.0	36.1	0.0
松下電器産業	3,650	53	7,402	-19	41.9	103.4	-18.7	-9.9	-0.8
ソニー	3,560	72	7,474	116	42.0	32.6	-14.8	70.3	-21.6
日立製作所	2,142	32	8,192	28	41.8	54.4	-9.1	-12.1	5.0
シャープ	1,944	47	2,003	33	42.0	39.1	0.0	28.8	0.0
信越化学工業	1,935	62	798	73	41.7	37.5	-3.6	38.7	-2.8
デンソー	1,927	43	2,333	111	41.2	50.2	0.0	45.4	0.0

出典：各社有価証券報告書[各年版]。

３．グローバル・キャッシュ・マネジメント

1)グローバル・キャッシュ・マネジメントの必要性

キャッシュ・マネジメント・システムとは、企業グループ内での取引に関して資金を一元管理し、効率化する手法である。キャッシュ・マネジメント・システムは、図表 IV-6に示すように、大手企業を中心にグローバル企業グループで採用されつつある。国内グループのみで採用する場合は、主に資金の最適配分が目的とされるのに対し、グローバル企業グループでは、これに為替管理目的や、タックス・マネジメント目的が加わることが多い。キャッシュ・マネジメント・システムは、国内外で有用な財務管理システムである。海外を含むグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）では、資金に加え為替も扱うため構築するのは難しいものの、その分メリットも大きいと考えられる。

GCMS と為替リスク管理の手法であるデリバティブス（為替予約、通貨スワップ、通貨オプション）と比較すると、デリバティブスが個別企業単独で利用可能であるのに対し、GCMS は企業グループを形成していることが前提となる。そのため、国際的に資金取引が分散しているほど効果も高い。なお、両者は相対する概念ではない。むしろ、財務リスクに GCMS を適用し、センターに集約した上で為替リスク管理手法を適用するのが一般的である。

[22] 当期は 2003 年 12 月時点で開示されている直近の決算期、前期はその前年度を指す。上記の大半の企業は当期が 2003 年 3 月期、前期は 2002 年 3 月期を指す。

図表 IV-6 主要企業のキャッシュ･マネジメント･システムの導入例

ソニー	ロンドンの金融子会社がグループ財務を一元管理している。為替ヘッジや外貨取引、子会社間の債権・債務の相殺などを担っている。グループ各社に財務リスク管理サービスも提供している。欧州、日本に続き 2002 年 4 月から東南アジア分も移管している。
キヤノン	日米欧アジアの各地域ごとに財務、資金管理している。シンガポール、香港では資金の出入りを一元管理する「地域版ＣＭＳ」を導入している。
トヨタ自動車	欧州、米国、アジアですでにＣＭＳを実施しており、日本でも導入することを検討している。
日産自動車	グローバルＣＭＳを 2001 年に導入している。本体財務が部品、資材の購入も管理し、代金を支払う仕組みをもっている。2002 年１月からグループの支払業務も一元化し 2002 年 6 月に手形を全廃している。
ホンダ	日本、北米、南米、欧州、アジア大洋州、中国の６地域で資金管理をしている。ブロックごとに完結している。
武田薬品工業	武田アメリカ・ホールディングス（米持ち株会社）に対する増資の形で余裕資金の運用シフトをしている。
スミダコーポレーション	財務部門とＣＦＯは香港に拠点を置く。「社内銀行」で円、ドル、人民元を一括管理している。
旭硝子	ＣＭＳは日本、米国で導入、アジアでも展開予定である。金融子会社が一括調達した資金をグループ会社に貸し出ししている。

出典：日本経済新聞朝刊、2003/08/13、９面、日本経済新聞朝刊、2002/03/28、３面をもとに作成。

2)グローバルキャッシュマネジメントの種類

以下では、GCMS のうち、①キャッシュ・プーリング、②リーズ＆ラグズ、③マリー（マッチング)、④ネッティング、⑤リ・インボイス、⑥コミッショネアーをとりあげ、それぞれの概要と特徴について述べる。

(1) キャッシュ・プーリング

キャッシュ・プーリングとは、グループ内で偏在する資金を、ひとつの口座にまとめることにより、資金効率向上を図るものである。これは、通常、全ての現地法人に対してグループとして１つの銀行に共通口座を開設することにより実現する。キャッシュ・プーリングには、資金を実際に移動させ、すべてのグループ会社の口座残高をゼロにするゼロバランス・プーリング、基本的に資金自体は移動せず、計算上トレジャリー口座、マスター口座に資金の移動があったものと見なすノーショナル・プーリングの２つがある。この特徴は、以下のとおりである（企業研究会[2000]、p.346)。

キャッシュ・プーリングを採用すると第１に、グループ内に偏在する資金を集約することで、グループとしての有利子負債を圧縮し、かつ無利子預金を極小化できる。第２に、

エレクトロニック・バンキング利用による事務効率化ができる。第３に、取引集中化による交渉力向上が期待できる。第４に、参加各社から毎日、資金ポジションの連絡を受け、今後の資金の動きを予測できれば、運用、調達が効率化できる。ただし、このためには、参加全社の協力を得ることが前提となる。

⑵ リーズ＆ラグズ

リーズ＆ラグズとは、企業グループの中で財務流動性をシフトさせるために、支払いを早めたり（リーズ)、遅くしたり（ラグズ）することである。

リーズ＆ラグズを利用すると、債権債務の支払い期間を調整することで運転資本のファイナンスを行うことができる（ユーザンスの供与)。ただし、リーズ＆ラグズを行うだけの資金手当ができなければ実行できない、世界規模で統合化された企業にとって利用可能であるが、各部門が分離され自己充足的であればこれを行うモチベーションはあまりない、100%子会社でない場合には少数株主にとって不利益になるので適用できないなどの制約がある。

⑶ マリー（マッチング)

マリーとは、輸入などによる外貨支払いと輸出などによる外貨受取りの見合いを図ることである。これをグループ企業にも広げ、各社が保有する同一通貨建ての受取債権と支払債務を集約し出合いを図るものをマッチングと呼ぶ。

マリー（マッチング）を利用すれば、為替ポジションがスクウェア化されることにより、為替リスクが回避できる。同時に、外貨為替売買に伴って必要とされる銀行へのマージンをセーブすることができる。さらに、グループ企業以外との取引により発生した受取債権、支払債務をスクウェア化できる。ただし、グロスで送金する必要があるため、外国為替の送金コストは節約できない、対象となる債権債務が同一通貨建てのものだけに限定されるといった制約がある。

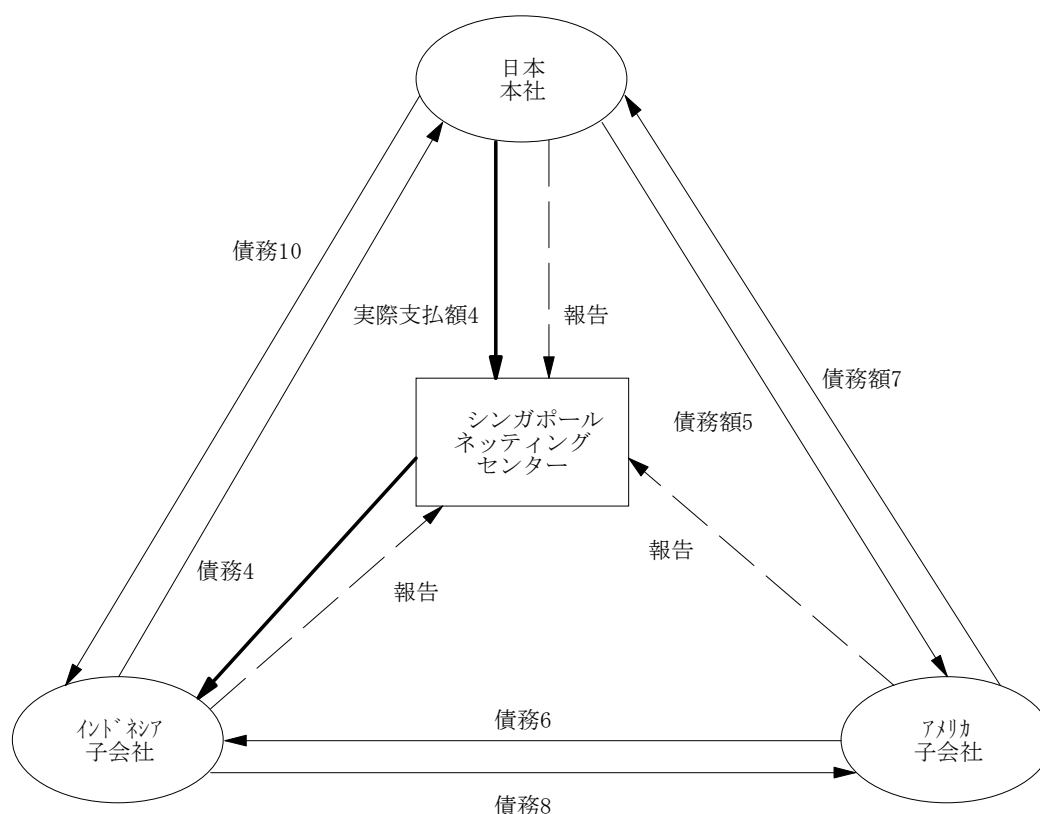
⑷ ネッティング

ネッティングとは、複数の企業間で発生する決済情報を特定機関に集中し債権債務関係を相殺する方法である。

ネッティングを利用すると、グループ企業内での取引により発生した受取債権、支払債務を相殺することで、その分の為替・振込み手数料を節約できる。また、決済条件を変更することにより、リーズ＆ラグズと同様に資金の効率化を図ることができる。ただし、マリー（マッチング）と異なり企業内取引にしか利用できない、グループ内企業での取引にかんする情報を適時に入手するため、情報インフラを整備する必要がある、国をまたがるネッティングの場合、双方の国が認めていないと成立しないといった制約がある。

図表 IV-7は、日本、インドネシア、アメリカのグループ企業内で決済を行う例である。

ネッティングをせずにグロスで決済を行った場合、40 の資金決済が必要になる。また、その場合、為替リスクを回避するためには、本社、現地法人が個別に為替予約することになり、グループ全体では最大 40 の為替予約が必要になる。この債権債務をネッティングしたとすると、実際の決済額は 4 で済む。また、為替予約も 4 で済む。ネッティングを行えば、このように送金額を小さくするとともに為替管理の効率化につながる。

図表 IV-7 ネッティングの仕組み

出典：中條(1992.8)p.63 をもとに作成した。

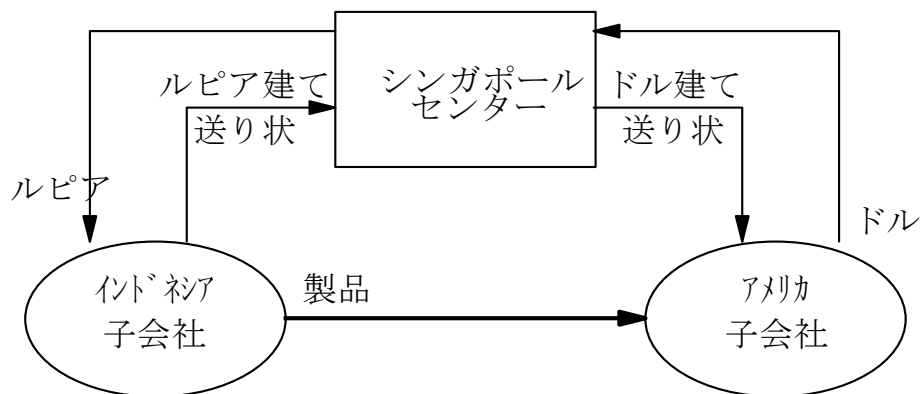
(5) リ・インボイス

リ・インボイスとは、グループ企業間での貿易取引等を行う場合、必ず、センターを間に挟んで取引を行うという方法である。リ・インボイスは、前述のリーズ＆ラグズ、マリー（マッチング）、ネッティングを行う基礎となりうる。リ・インボイスを行うセンターの形態は様々であり、金融子会社のこともあれば、物流センターがこの役割を兼ねていることもある。日本で採用されることが多い仲介貿易（三角貿易）も、本社をセンターとしたリ・インボイスといえる。

リ・インボイスを用いると、海外子会社は、それぞれの自国通貨建でセンターと取り引

きすることにより、為替リスク管理から解放される。すべての為替リスクはリ・インボイス・センターに集中され、管理されることになる。これにより、マリー（マッチング）やネッティングと同様に為替・送金コストを削減できる。また、資金の支払いの期限を延ばすことでリーズ&ラグズと同様、グループ内資金の効率化を図ることができる。さらに、リ・インボイス・センターとの振替価格を変えることで、グループ内での利益の再配置をし、節税できる場合がある。ただし、送り状をセンターで再作成するため、単純計算すればリ・インボイスを行わない場合と比較して事務量が倍増し、その分コストがかかるという問題もある。もっとも、金融、情報技術の発達に伴いこのコストは低減している。

図表 IV-8は、インドネシア子会社からアメリカ子会社へ製品を輸出する例である。製品は、直接インドネシアからアメリカ子会社に送られる。しかし、取引は商流上、一旦インドネシアの子会社からシンガポールのリ・インボイス・センターへ販売し、そこからさらにアメリカ子会社に販売した形をとる。そこで、シンガポールのセンターは、インドネシア子会社から送り状（インボイス）を受取り、同時にアメリカ子会社向けの販売のためにインボイスを再作成する。

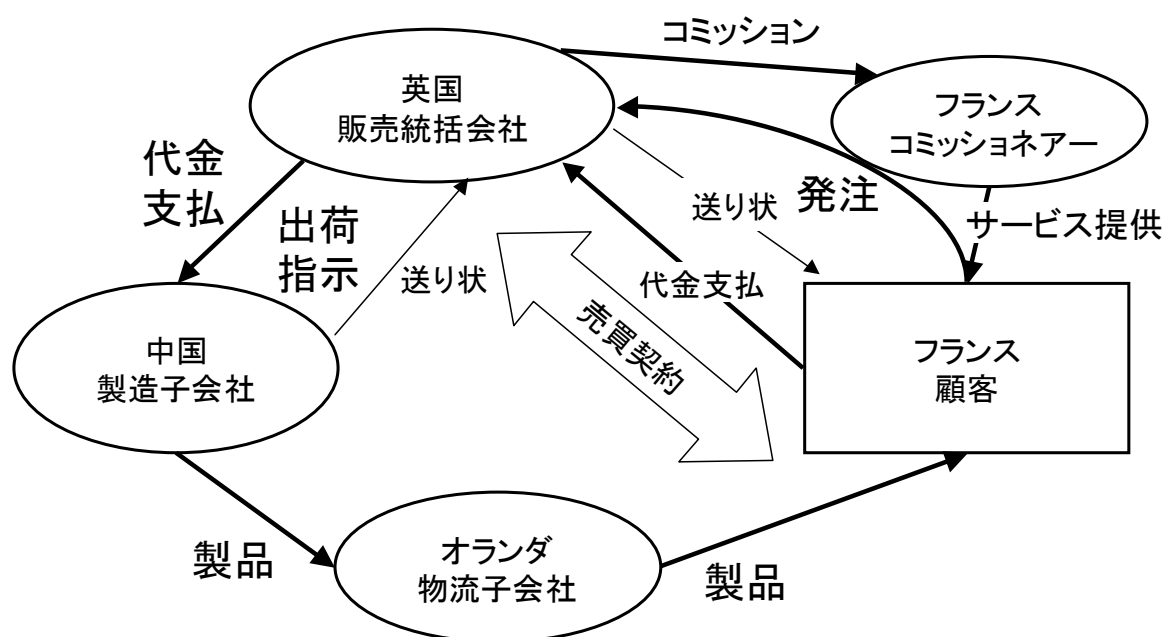
図表 IV-8 リ･インボイスの仕組み

(6) コミッショネアー

グローバル企業が、海外で販売する場合、子会社を通じて行うことが多い。通常の貿易取引では、製品は一旦子会社が親会社または統括会社等から仕入れ、それを顧客に販売する。これに対し、コミッショネアー方式では、コミッショネアーとなる子会社は、商流上、親会社または統括会社等から製品を購入しない。コミッショネアーとなる子会社は、自らの名で他人のために商品の販売または購入を行うにすぎない。換言すれば、顧客は製品を通常の貿易取引同様、子会社を介して購入するものの、代金は契約上、子会社の親会社または統括会社等に直接支払うのである。一種の代理店方式であり、子会社は商取引の契約

の主体とはならず、親会社または統括会社等との間に立って仲介をするにすぎない。子会社は、顧客に対する販売促進、受注管理、親会社または統括会社等への発注、配送、アフターサービス等の機能を受け持つ。これらの、サービス提供に応じて、親会社または統括会社等からコミッション（対価）を受取るのである。

コミッショネアー方式では、子会社は製品をそもそも購入しないので在庫リスクは生じない。また、代金も直接、親会社または統括会社等に支払われるので、子会社に売上債権は発生しない。移転価格税制も製品の正常な販売価格について問題とはならない。ただし、コミッション額については、移転価格税制に抵触しないよう適切に決定する必要がある。この場合でも、商品そのものとサービス機能を個別に切り離すことができるので、客観性を持たせやすいと考えられる。さらに、在庫リスクや売上債権のリスクを負担しない分、コミッションを減額することが相当であり、親会社または統括会社等に利益を集中させることができる。コミッショネアーを採用すれば、機能とそれに伴うビジネスリスクを選択的に子会社に配分することで、適正に利益移転できる可能性がある。

また、事業上も、子会社ごとに異なる販売関連活動を親会社または統括会社等で一元管理できる。すなわち、在庫管理、債権管理、与信管理、資金調達、為替管理等を集中させることにより、重複する無駄を排除し費用を低減できる可能性がある。さらに、その過程で、販売にかんするノウハウを親会社または統括会社等が知りうることになり、情報共有による組織学習面からも効果的である。この方法は、リ・インボイスと比べ、送り状の再作成の作成は必要なく集権度も高い。ただし、集権化した部分については、他の方法同様、子会社の自律性を失うリスクもある。

図表 IV-9 コミッショネアーの仕組み

V. 財務集中化と管理会計のコンフリクト

国際管理会計の問題領域として、会計フロンティア研究会[1994]では、国際振替価格と海外子会社および海外子会社管理者の業績評価という２つの問題を指摘している。

国際振替価格（移転価格ともいう）は、国際的に展開する企業グループ相互間における振替価格である。そもそも、振替価格は、国内では事業部長の「分権的決定」や事業部長の「業績評価」に役立てることに主眼をおき、市価基準、コスト基準、コストプラス基準等を用いて決定される。国際振替価格も、一般的な振替価格と同様に、国際企業の内部で決定される点では共通する。しかし、多国籍企業では、国による税の違いを利用し所得の海外移転を通じた節税を行うため、コストー収入情報を提供するため、また、通貨規制をまぬかれるためなどに振替価格が利用されることもある。そこで、国際振替価格では、その決定方法が課題となるのである。

１．財務管理と責任会計のコンフリクトの発生要因

集権管理を基礎とする財務管理と分権管理を基礎とする責任会計には、コンフリクトが生ずる余地がある。なぜなら、全体最適を目指す財務管理に重点をおくと、子会社にとって管理不可能な範囲が大きくなりインセンティブに影響を及ぼすし、逆に、インセンティブを重視した責任会計に重点をおくと、全体のキャッシュフローや利益の最大化が難しくなるからである。

資金、為替、税務を全社的観点から調整すれば、連結での税引き後利益を増大できる可能性が高まる。その一方で、これは、子会社の財務諸表に直接的な影響を及ぼす。まず、資金については、子会社間で相互融通すると全社的観点からは必要資金量が減りメリットがあるものの、資金に余裕があった会社のキャッシュフローにマイナスの影響を及ぼす。為替リスク負担についても、グループ全体で為替リスクを伴う債権と債務がスクウェアとなっている場合、全社的観点からは為替予約をせずにすむが、個々の子会社にしてみれば、現実に為替リスクにともなう評価損益が発生する。移転価格についても、税率の高い国にある子会社の利益を何らかの方法で合法的に移転することができたとした場合、移転した子会社の財務会計上の利益に直接的な影響を及ぼす。

これらの影響を考慮しないで財務会計上で計算した利益を用いて子会社を評価すると、海外事業自体のインセンティブに悪影響を与えかねない。これらについて、これまで、AAA[1973]や Shapiro[1992]が以下の指摘をしている。

まず、AAA[1973]は、多国籍企業では国による税の違いを利用した節税が行われること等により、プロフィット・センターをベースとした業績評価はうまく機能しないことを指摘している。そこでは、これを以下の３点から指摘している。第１点は、グローバルに統合、調整された多国籍企業においては、エンティティ間の明確な分割ができないことである。第２点は、活動に影響を与える意思決定は、現地マネジャーよりむしろ本部経営管理者によってなされるので、各子会社の活動と子会社のマネジャーの権限と責任との間に、

密接な関係が存在しないことである。第３点は、振替価格が国内ではプロフィット・センター間の公平を維持する目的を有するのに対して、多国籍企業では、国による税の違いを利用した節税や、コストー収入情報を提供するため、また、通貨規制をまぬかれるためなどに振替価格が利用されるので、プロフィット・センター間の公平性がゆがめられる可能性があることである。

また、Shapiro[1992]は、グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指した結果、プロフィットセンターに基礎をおくインセンティブ・システムを壊す可能性を示している。そのうえで、プロフィットセンターの業績が真の子会社利益を反映するよう調整すべきであると指摘している。

２．GCMSの財務諸表等への影響

企業グループ内の税引き後キャッシュフローの最大化を目指すために採用する、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）に代表される財務集中化手法は、子会社の業績に影響を与える。以下では、手法ごとに財務諸表にどのような影響を与えるのか述べる。

第１に、リーズ＆ラグズとネッティングは、決済に伴う社内現金振替金額の支払い条件の変更に伴って貸借対照表の債権・債務額とキャッシュフローを変動させる。債権・債務のうち売掛金、買掛金に対しては金利を支払わないとすると、これらの支払いタイミング変更によりその金利相当額が損益計算上影響を受けることになる。

第２に、マリー（マッチング）は、全社レベルでみると通貨ごとの債権・債務をスクウェアにするので為替差損を発生させないものの、個別会社単位でみると為替差損益を発生させる。これは、損益計算書上の損益となる。貸借対照表上も現地通貨建の債権・債務金額を変動させる。さらに、債権・債務の受取・支払時には為替変動分だけ現地通貨建てのキャッシュフローを変動させる。

第３に、リ・インボイスは、グループ内取引に際し、すべてセンターを通じて行うので、リーズ＆ラグズ、マリー（マッチング）、ネッティングそれぞれの機能を併せ持つ。よって、リーズ＆ラグズ、マリー（マッチング）、ネッティングと同様の影響を財務諸表に与える。また、リ・インボイスの過程で用いる振替価格を通じて、グループ企業各社間で利益を再配置することにより、国際租税戦略を展開できることがある。その場合、振替価格の変更は、損益計算書上の利益や税額に影響を与える。また、キャッシュフローもその分だけ変動する。

また、GCMS を採用することにより、子会社に資金や為替リスクを負わせないとすると、事業オペレーションに影響を与えることで財務諸表等にも間接的に影響を及ぼす可能性がある。それは、資金繰りに関心を払わなくなり売掛債権回収のサイトが延びる、逆に買掛債務支払のサイトが短くなる、為替リスクを顧客等に転嫁できる場合でもそうしないといった影響である。その結果、貸借対照表上の債権・債務金額、損益計算書上の売上や売上

原価、キャッシュフロー上の債権・債務にかかわる決済資金の受取・支払タイミング等を変動させる。

GCMS が財務諸表等に与える影響は、グループ全体の観点からなされた結果であるため、一般に、海外子会社マネジャーは管理不能である。そこで、これらを調整しなければ、責任会計上問題が生じると考えられる（塘[2002]、p.54）。

図表 V-1 財務集中化手法が財務諸表等に与える影響

財務項目	貸借対照表	損益計算書	キャッシュフロー
リーズ＆ラグズ	債権・債務金額を変動させる	債権・債務に対する金利相当額を変動させる	債権・債務の決済資金の受取・支払タイミングを変動させる
マリー（マッチング）	現地通貨建ての債権・債務金額を変動させる	個別会社でみると、債権・債務の為替差損益を発生させる	債権・債務の受取・支払金額（現地通貨建て）を為替差損益の分だけ変動させる
ネッティング	支払い条件を変更することにより、リーズ&ラグズと同じ影響を与える		
リ・インボイス	リーズ＆ラグズやマリー（マッチング）と同様の影響を与える それに加え下記の影響を与える		
		振替価格の変更により利益額や税金を変動させる	振替価格の変更により利益額や税金分のキャッシュフローを変動させる

３．多国籍企業における業績評価にかんする研究

多国籍企業における業績評価にかんする研究としては、Gernon=Meek[2001]、Borkowski[1999]がある。

1)全体最適化と業績評価(Gernon=Meek[2001])

全体最適化と海外子会社管理者の業績評価にかんして、Gernon=Meek[2001]は、子会社の管理者の業績と子会社自体の業績について、理論上は区別すべきであると指摘している(Gernon=Meek[2001]、p.158)。その理由として、「MNCs の本社は世界的見地から管理し、全社的利益と世界的なキャッシュフローを円滑にするため、費用を配賦し移転価格を設定する。それゆえ、海外子会社の営業活動に配賦される管理不能費用をまずできるだけ考慮すること無しに海外子会社管理者の営業成績評価するのは稚拙である」ことをあげている。

また、移転価格が子会社の業績を歪める点について、Gernon=meek は次のように指摘している(Gernon=meek[2001]、pp.175-176)。

「多国籍企業の子会社は、外国政府に対して提供する財務情報と、マネジメント・プロセス・コントロールと業績評価のため本社に提供する財務情報を分けて用いる可能性がある

ことを指摘している。つまり、外国政府に対しては、法人税を最小化するためになるべく低い利益となるよう報告するように指示を受けている。低い利益が不利な振替価格に起因するものであることを本社が見落とせば、本社と子会社のマネジャーの間に軋轢が生じる。また、それは子会社マネジャーの望まない行動を引き起こす。長期的には、モラルの問題が生じ、短期的な課税最小化の効果を帳消しにしてしまう可能性がある。」

2)Borkowski[1999]による移転価格と業績管理の調和に関する調査

財務管理と責任会計の調和の方法としては、①報告用の子会社財務諸表に対して責任会計上の修正を加える方法、②子会社という管理単位を越えて地域や事業セグメント業績を子会社マネジャーの業績評価に反映させる方法、③業績評価に非財務指標を加える方法などが考えられる。

これに関連して、Borkowski[1999]は、移転価格があたえる影響を企業が業績管理上、どのように調整しているかについて調査している（図表 V-2)。

調査対象は、米国、日本、カナダ、ドイツ、イギリス企業である。米国企業として、日本、カナダ、ドイツ、イギリスに少なくとも１社子会社を有する、Directory of Corporate Affiliates、フォーチュン500、ビジネス・ウィーク1000の各掲載企業、日本、カナダ、ドイツ、イギリス企業としては、米国内に少なくとも１社子会社を有する Directory of Corporate Affiliates 掲載企業を調査対象とし、そのうち、移転価格を採用している企業を分析している。

その結果、管理会計用の帳簿を別に作成している会社の割合が日本企業は 10%とドイツに子会社を有する米国企業の 73%と比較して低い。また、いずれの方法も採用していない会社が日本企業では44%と他の国に比べて高いことを報告している。

図表 V-2 移転価格が業績評価に与える影響への対処(%)

対処方法	カナダ	ドイツ	日本	UK	US/カナダ	US/ドイツ	US/日本	US/UK	K-W Prob.
管理会計用の帳簿を作成	25	18	10	43	40	73	61	61	0.000
個々の市場状態を考慮	43	35	23	21	37	24	18	22	0.251
移転価格の影響を無視	18	12	18	29	23	33	36	34	0.312
予算で親会社の影響を調整	14	12	10	14	21	27	29	24	0.449
上記の複数を利用	14	6	5	21	24	33	29	29	N/A
いずれも採用せず	21	35	44	21	19	9	11	12	0.004

出典：Borkowski[1999]､p.550

４．財務管理と責任会計の調和方法

以下では、管理と責任会計の調和の方法について述べる。

1)管理可能性原則に基づき財務諸表を修正する方法

第１に、海外子会社マネジャーの貢献をより明白に財務数字で把握するため、報告用の子会社財務諸表に対して管理可能性原則に基づいた修正を加える方法が考えられる。財務集中化手法を採用した場合、それが子会社財務諸表に与える影響は、子会社にとって管理可能ではない。そこで、公平な評価を行うために、図表 V-1で指摘した項目について財務諸表を修正すれば、この問題を回避できる。

管理可能性原則に基づいた子会社財務諸表の修正について、Zenoff and Zwick[1969]は、「現地経営者に対してしかるべく動機付けを行い、その業績評価を行うために、子会社の業績に寄与している様々な要因を解明して現地経営者の権限に委ねられている項目を分別しておくことが必要である」としたうえで、修正様式を下記のように例示している。財務集中化手法が与える影響の修正は、このうち営業利益、経常利益、税引き後利益に対する利子費用、税金、インフレ損失（利得）等が該当するものと考えられる。

なお、Zenoff and Zwick は、財務諸表の修正には時間と金をかける必要があり、修正する費用が便益を上回る場合に限り正当化されること、経営管理システムの設計に当たっては、それを運営する人の資質に応じて設計すべきことも指摘している。つまり、成功しそうもない複雑な業務標準と評価基準を適用したとしても無意味である。むしろ、海外の従業員にも理解しやすく、同時にある程度親会社にとって統制に役立つような簡単なシステムとすることも必要であるとしている。

図表 V-3 管理可能性原則に基づいた子会社損益計算書の調整例

収益（現地通貨単位表示）

伝統的損益計算書上の収益に非現実的な振替価格効果を除外するための調整額を加算もしくは減算

費用（現地通貨単位表示）

売上原価（伝統的損益計算書の金額から現地政府の政策もしくは現地共同出資者に起因する特別費用を控除したもの）

加算：減価償却費、固定資産の当期再調達原価を反映するように調整した金額

加算：現地国の諸要因（たとえば特別租税措置）に起因する原価節約額

減算：現地国の諸要因に起因する特別な原価増

加算：一般管理費（伝統的損益計算書の数値から本社費を控除した金額）

加算：本社一般管理費分担額

加算：販売費

営業利益（現地通貨単位表示）

減算：現地利子費用

減算：対外債務利子費用

経常利益（現地通貨単位表示）

減算：現地国の税金

減算：親会社国の実際、もしくは計算上の税金

税引き後利益（現地通貨単位表示）

減算：インフレ損失（利得）、貨幣性資産の購買力低下に起因する損失、非貨幣制資産の保有に起因する利得、現地通貨建て負債に起因する利得

減算：平価切り下げ損失（利得）、親会社の国の通貨に換算した場合の実現もしくは未実現損益

（出典）Zenoff and Zwick[1969]

2)地域・事業セグメント業績を子会社評価に反映する方法

第２に、子会社といった管理単位を越えた地域や事業セグメントといった単位の業績を子会社マネジャーの評価に反映させる方法が考えられる。なお、ここでいう地域や事業セグメント別の業績とは、各地域統括会社、または各製品グループにおける業績を指す。また、ここで取り上げている地域や事業セグメント別の業績は、評価に用いるものであり測定のためのものではない。

そもそも財務集中化手法が採用されるのは、グループ内で部品や製品を相互調達する程度が高いことが背景にあると考えられる。そこで、事業や地域といったセグメントの業績を子会社マネジャーの評価に反映させれば、セグメント内の相互取引に伴う調整を避ける

ことができ、財務集中化が子会社業績に与える影響の軽減につながると考えられる。

3)非財務指標を業績評価に利用する方法

第３に、業績評価に用いる管理目標として、財務指標に加え非財務指標を取り入れる方法がある。ここでいう、財務指標、非財務指標には以下のようなものがある(伊藤[1995])。財務指標として代表的なものには、会計上の利益額、売上高、製造原価などがある。このうち利益額はそれ自体でひとつの指標になり得るが、資本との比較や売上高と比較した指標（投下資本利益率、株主資本利益率、売上高利益率など）も用いられる。さらに、その他の財務指標として、一株あたり利益に対する貢献、全社的キャッシュフローに対する貢献、残余利益などがある。非財務指標には、マーケットシェア、品質管理、従業員の離職率、生産性、顧客サービス、安全性などがある。

業績評価に用いる管理目標として、財務指標に加え非財務指標を取り入れると、財務集中化手法が財務指標に与える影響を緩和できると考えられる。なぜなら、前項で述べたように子会社を独立の利益単位として業績評価を行うことに問題がある場合、子会社の役割に応じた業績を行うことが合理的であるからである。Radebaugh and Gray[1997]は、単一の業績評価基準を多国籍企業の全ての部門に適応することは適切でないとし、異なる国における異なった活動にはそれぞれ別の多様な業績評価基準を適用することが望ましいと述べている。

よって、非財務指標を用いることにより、子会社が戦略目的にどれだけ貢献したかを多元的に評価できるので、この方法でも財務集中化が子会社の業績に与える影響を軽減することができるものと考えられる。

VI. グローバル企業の財務管理、管理会計に関する実態調査

１．はじめに

連結経営が注目される中、グローバル企業にとってグループ内における財務面での効率化は、国により税制、金利・為替水準等が異なるのでとくに重要な問題となる。また、金融技術や情報技術の発達により財務管理技術も高度化していると思われる。そこで、本章では、グローバル企業の財務管理、管理会計について、1998年に実施したアンケート調査結果を用いて実態を明らかにする。

本章では、リーズ＆ラグズ、マリー、ネッティング、リ・インボイスを財務集中化手法と呼ぶ。この財務集中化手法は、子会社の財務諸表等に図表 V-1に示す影響を及ぼす。そのためグループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務管理を行ったとしたら、それが財務指標に影響を与え公正な業績評価を困難にし、事業オペレーションのインセンティブにも悪い影響を与えかねない。そこで、財務集中化手法を採用している企業グループとそうでない企業グループとで、財務管理スタイルや責任会計に差異があるか否かに焦点をあてて分析する。

本章における分析の基本的視点は、つぎの３点である。第１は、できるだけ財務諸表から財務集中化手法が与える影響を取り除くことが必要ではないかという視点である。第２は、財務諸表の調整が困難ならば、子会社といった管理単位を越えた地域や事業セグメントといった単位の業績を子会社マネジャーの評価に入れることが必要ではないかという視点である。第３は、財務集中化手法によって影響を受けない非財務指標などを用いることが必要ではないかという視点である。以下では、これらの視点に立って財務集中化手法と管理会計との関係を分析したうえで、両者の関係について仮説の設定を行う。

図表 VI-1 財務集中化手法が子会社の財務諸表等に与える影響

財務項目	貸借対照表	損益計算書	キャッシュフロー
リーズ＆ラグズ	債権・債務金額を変動させる	債権・債務に対する金利相当額を変動させる	債権・債務の決済資金の受取・支払タイミングを変動させる
マリー（マッチング）	現地通貨建ての債権・債務金額を変動させる	債権・債務の為替差損益を発生させる	現地通貨建て債権・債務の受取・支払金額を為替差損益分についてだけ変動させる
ネッティング	支払い条件変更により、リーズ＆ラグズと同じ影響を与える		
リ・インボイス	リーズ＆ラグズやマリー（マッチング）と同様の影響を与える それに加え下記の影響を与える		
		振替価格変更で利益額や税金を変動させる	振替価格変更で利益額や税金分を変動させる

出典：p.38の図表 V-1再掲。

２．調査の概要

1)調査対象企業

調査対象とした日本企業は、1998 年 4 月時点で上場している製造業（建設業を除く）のうち、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 1997 年度版』において海外に 2 社以上の子会社を有するとされている企業で、かつ、連結財務諸表に為替換算調整勘定が計上されている企業、495 社である。

また、調査対象とした外資系企業は、東洋経済新報社の『外資系企業総覧 97 年度版』において、概要に製造、加工、組立のいずれかを行っていることが明記されている企業、かつ、外国企業の出資比率（外資比率）が 50%超である企業（同一親会社の子会社が複数ある場合は、統括の役割を負っていると考えられる企業)、352 社である。調査票は、日本企業、外資系企業ともに同じものを用いた。

2)調査方法

調査票は、1998 年 4 月 28 日に、締め切りを 1998 年 5 月 30 日として経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。担当部署の選定にあたっては、ダイヤモンド社の『会社職員録 1998 年版』等を用いて、①経理部門、②財務部門、③管理部門、④総務部門、⑤社長の順に優先順位をつけた。

3)質問調査票の回収状況

日本企業は、調査票を 495 社に送付し、175 社から有効回答を得た結果、有効回答率は 35%であった。また、外資系企業は、調査票を 352 社に送付し 50 社から有効回答を得た結果、有効回答率は 15%であった。

３．会計・財務管理手法

本節では、財務手法の利用実態を概観し、そのうえで財務集中化手法の採用有無で企業を分類する。つぎに、財務集中化手法の採用有無と進出年度、規模や利益、業種との関係をみる。

1)各種財務手法の利用実態と財務集中化手法採用企業の分類

各種財務手法の利用について、日本企業および外資系企業の利用状況を図表 VI-2に示す。まず、日本企業で一番利用されているのは為替予約であり 81%の企業が導入している。これに、通貨スワップ、通貨オプション、ネッティング、マリーが続く。財務集中化手法のうちいずれかを採用している日本企業は、175 社中 72 社(41%)であった。また、現在利用を検討しているものとしては、39%の企業がネッティングをあげている。これは、1997 年の外為法の改正により、日本を含むネッティングを利用することができるようになったことを反映しているものと考えられる。

外資系企業で一番利用されているのは、日本企業と同様に為替予約である。ただし、利用率は、日本企業の 81%に比べて外資系企業は 46%と少ない。逆に、ネッティングの利用率は、日本企業の 25%と比べて外資系企業は 44%と多い。

図表 VI-2 各種財務手法の利用実態

	個別的財務手法			財務集中化手法			
	為替予約	通貨ｽﾜｯﾌﾟ	通貨ｵﾌﾟｼｮﾝ	ﾘｰｽﾞ&ﾗｸﾞｽﾞ	マリー	ﾈｯﾃｨﾝｸﾞ	ﾘ･ｲﾝﾎﾞｲｽ
利用中	141	74	50	11	41	44	20
利用検討中	5	3	9	4	10	65	6
未利用	26	91	106	123	95	54	114
不明	1	2	2	23	17	4	20
欠測値	2	5	8	14	12	8	15
計	175	175	175	175	175	175	175
利用率	81%	42%	29%	6%	23%	25%	11%
外資系企業の利用率	(N=50) 46%	14%	12%		8%	38%	12%

2)財務集中化手法と進出年度との関係

財務集中化手法と子会社の進出時期の間には関係をみるために、財務集中化手法の採用有無と最初の子会社が進出した年とのクロス分析を行った（図表 VI-3)。最頻値（モード）をみると財務集中化手法を採用している群では 61～70 年と、非採用の群の 81～90 年と比較して、早くから海外進出している企業が多い。

図表 VI-3 財務集中化手法の採用有無と進出年とのクロス分析(全地域)

全地域		～60	61～70	71～80	81～90	91～	合計
財務集中化手法	非採用	3	23	30	31	1	88
	採用	13	28	15	8	1	65
	計	16	51	45	39	2	153

ピアソンのカイ２乗 ： 22.4、df=4、p=0.000

3)財務集中化手法と規模や利益との関係

財務集中化手法の採用有無と企業規模や利益との関係を平均値の差の検定を用いて分析した（図表 VI-4)。これによると、規模にかんする指標（連結総資産、連結売上高、海外売上高、海外売上比率）の平均値はいずれも財務集中化手法を採用する企業のほうが統計的にみても大きい。これは、財務集中化手法の採用には、規模の効果があることを反映していると考えられる。一方、利益にかんする指標（税前利益、当期利益、経常利益率、総資本利益率、株主資本利益率）では、統計的にみて平均値に差があるとはいえない。これ

は、利益には様々な要因が影響するために、財務集中化という手法面からだけでは差を検出できないためであると考えられる。

図表 VI-4 財務集中化手法の採用有無と会計数字との関係

（10億円、％）

	平均		分散(同)			分散(異)			ﾚｰﾍﾞﾝ
	非集中	集中	t-値	df	p	t-値	df	両側p	p
総資産	308.9	1,095.1	-3.37	173	0.00	-2.85	74	0.01	0.00
売上高	277.8	1,015.3	-3.60	173	0.00	-3.04	74	0.00	0.00
海外売上高	95.8	470.4	-2.81	139	0.01	-2.68	69	0.01	0.00
海外売上比率	29.4%	37.4%	-2.35	140	0.02	-2.34	136	0.02	0.31
税前利益	8.7	33.7	-2.16	173	0.03	-1.83	74	0.07	0.00
当期利益	3.3	14.6	-1.71	173	0.09	-1.44	74	0.15	0.00
経常利益率	3.5%	4.7%	-1.70	173	0.09	-1.65	137	0.10	0.06
総資本利益率	3.2%	4.0%	-1.46	173	0.15	-1.46	156	0.15	0.38
株主資本利益率	0.1%	4.5%	-1.38	173	0.17	-1.54	156	0.13	0.41

4)財務集中化手法と業種との関係

回答企業数が 10 社以上の業種における財務集中化手法の採用有無を図表 VI-5に示す。電気機器産業は財務集中化手法の採用率が 66%と、他の業種が 28～30%であるのと比較して高い。これは、電気機器産業には、海外進出が進んだ規模の大きな企業が含まれること、およびグループ内で部品や製品を相互調達することが多い業種であり、財務集中化の効果が大きいためではないかと考えられる。

図表 VI-5 財務集中化手法と業種との関係

	観測度数			比率	
	非集中	集中	合計	非集中	集中
繊維	7	3	10	70%	30%
化学工業	14	7	21	67%	33%
機械	18	7	25	72%	28%
電気機器	14	27	41	34%	66%
自動車	13	8	21	62%	38%
精密機器	7	4	11	64%	36%
その他	30	16	46	65%	35%
計	103	72	175	59%	41%

4．会計・財務管理組織

1)金融子会社の利用

調査対象企業のうち、金融子会社を有する日本企業は 51 社(29%)ある。統計的にみると

財務集中化手法を採用している企業は、そうでない企業と比べ金融子会社を活用する傾向にある（図表 VI-6）。ただし、財務集中化手法採用企業の金融子会社保有比率は 41%と過半に満たない。これは、本社または金融機関といった金融子会社以外の手段を活用しているためと考えられる。

図表 VI-6 財務集中化手法と金融子会社利用との関係

全地域（観測度数）		金融子会社			
		あり	なし	合計	保有比率
財務集中化手法	非採用	22	80	102	22%
	採用	29	42	71	41%
	計	51	122	173	29%

ピアソンのカイ２乗 ： 7.48、df=1、p=0.006

つぎに、財務集中化手法の採用有無別に金融子会社の目的を集計したところ、資金調達、運用、融通の資金にかんする業務目的の割合は２群とも高い（図表 VI-7）。財務集中化手法を採用していない企業でも 22%が金融子会社を有しているのは、資金の調達や運用のためであると考えられる。

図表 VI-7 財務集中化手法の採用有無と金融子会社の目的

		財務集中化手法の採用有無			
		不採用		採用	
		件数	ケース比率	件数	ケース比率
金融子会社の目的	資金運用	9	41%	15	54%
	資金調達	17	77%	26	93%
	為替管理	1	5%	8	29%
	資金融通	13	59%	15	54%
	ﾈｯﾃｨﾝｸﾞ	1	5%	5	18%
	ﾘ･ｲﾝﾎﾞｲｽ	0	0%	5	18%
	回答数計	22	100%	28	100%

2)財務管理業務形態

財務集中化手法の採用有無と海外子会社における財務管理業務形態との関係を図表 VI-8に示す。日本企業で財務集中化手法を採用している企業はそうでない企業に比べて、「金融子会社等に財務管理業務を集中」し、「専門の財務管理スタッフを現地に派遣」している企業の割合が高い。

一般に、財務集中化手法を採用する企業にあっては、現地スタッフには財務管理権限はあまり委譲されておらず、その意味で現地での財務専門家の必要性は小さいものと思われる。確かに、外資系企業をみると、「専門の財務管理スタッフを現地に派遣」して財務管理

業務を行っている企業の割合は 45 社中 4 社(9%)と低い。これに対して、日本企業では集中的な財務手法を採用している企業でも「専門の財務管理スタッフを現地に派遣」している割合が高い。これは、財務管理にかんする公式なオペレーション方法が十分に整備されておらず、日本から現地に派遣した財務スタッフが、本社の意向に従って忠実に財務管理を遂行するという機能を有しているからではないかと考えられる。

図表 VI-8 財務集中化手法と海外子会社における財務管理業務形態

（複数回答）	日本企業：財務集中化手法の採用				外資系企業	
	採用		非採用			
	件数	ｹｰｽ比率	件数	ｹｰｽ比率	件数	ｹｰｽ比率
金融子会社等に集中	14	19%	10	10%	8	18%
親会社に集中	31	43%	47	48%	24	53%
専門スタッフを派遣	28	39%	31	32%	4	9%
その他	9	13%	18	19%	13	29%
回答社数計	72	100%	97	100%	45	100%

５．資金・為替管理

1)グループ内の決済通貨と為替リスク負担

海外子会社が為替リスクを負担しているかを子会社の種類別に質問した結果が図表 VI-9である。各子会社とも為替リスクを原則として負担しない割合が 6 割前後と過半を超えている。

図表 VI-9 海外子会社の為替リスク負担（日本企業）

	製造子会社		製造販売子会社		販売子会社		金融子会社	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
負担せず	25	18	16	13	29	21	9	19
場合により負担	54	39	58	47	60	43	19	40
小計	79	57	74	60	89	64	28	58
事後調整有り	22	16	17	14	22	16	6	13
全部負担	38	27	33	27	28	20	14	29
小計	60	43	50	40	50	36	20	42
合計	139	100	124	100	139	100	48	100

財務集中化手法を採用している企業では、為替管理を集中化しているのではないかと考え、財務集中化手法の採用有無により子会社の為替リスク負担について平均値の差の検定を行ったところ、販売子会社のみ統計的に有意な差があった。図表 VI-10に示すクロス表をみても、集中化手法を採用している企業はそうでない企業に比べて、販売子会社が為替リスクを全部負担するケースは少ない。これを、製造、販売子会社の所在国が違うとして

解釈すると、為替リスクの影響を販売先に転嫁しにくい企業では、財務的リスクを集中して管理しているのではないかと考えられる。そこでは、販売子会社の為替リスクは、本社の財務部門等が負担しているか、もしくは為替予約等の手法を用いてリスクを回避しているものと思われる。

図表 VI-10 財務集中化手法と販売子会社の為替リスク負担:クロス表分析

日本企業		販売子会社					全部負担割合
		負担せず	時々負担	事後調整	全部負担	合計	
財務集中化手法	非採用	14	26	10	22	72	31%
	採用	15	34	12	6	67	9%
	計	29	60	22	28	139	

ピアソンのカイ２乗 ： 10.26、df=3、p=0.016

2)海外子会社から親会社への送金

海外子会社から親会社への送金方法で、利用されている割合が一番高いのは「配当」であり、時々利用する企業まで含めると全体の 84%の企業が利用している（図表 VI-11)。図表中でもっとも利用率が低い「仲介貿易」でも、時々利用する企業まで含めると全体の 38%の企業が利用している。

また、図表 VI-11における「⑤よく利用している」、「④比較的よく利用している」企業を対象に組み合わせの数を調べたところ、3 種類以上の方法を組み合わせている企業が 67社(39%)あった。このように、企業が複数の送金方法を組み合わせて用いているのは、海外子会社からの送金には、移転価格税制のほかにも数々の規制があり、単一の方法だけでは十分に本国に送金できないこと等が背景にあると考えられる。

図表 VI-11 海外子会社から親会社への送金方法

N=174社	配当	利子	特許料・ﾛｲﾔﾙﾃｨ	経営指導料	仲介貿易
①未利用	9%	37%	12%	42%	45%
②	3%	4%	5%	8%	6%
③時々利用	20%	18%	18%	17%	15%
④	13%	8%	13%	9%	5%
⑤よく利用	51%	23%	44%	16%	18%
欠測値	4%	10%	8%	8%	11%
計	100%	100%	100%	100%	100%

つぎに、海外子会社から親会社への送金に際して、比較的考慮するもの（④と⑤の合計）でみて、もっとも重視されているのは「子会社の財務健全性」(73%)であり、「移転価格・ダンピング税制」(60%)よりも多い。これは、子会社の資金繰り等の財務健全性を悪化させ

てまで、海外子会社から親会社への送金はしないという企業の姿勢を反映しているものと思われる。これに対して、為替やインフレのリスクを回避するために、資金を海外子会社から親会社に移動させている企業は少ない。これらの財務的リスクは、資金移動以外の手法で回避している、もしくは、これらのリスクそのものを考慮していない企業が多いものと考えられる。

図表 VI-12 海外子会社から親会社への送金にあたっての考慮事項

N=171	税金	為替リスク	ｲﾝﾌﾚﾘｽｸ	業績評価	親会社利益	移転価格･ﾀﾞﾝﾋﾟﾝｸﾞ	子会社財務健全性	ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金効率化	戦略的位置づけ	子会社の意思
①考慮しない	16%	18%	28%	15%	12%	9%	4%	6%	5%	4%
②	13%	9%	24%	8%	11%	4%	1%	9%	4%	9%
③一部考慮する	32%	32%	30%	35%	37%	23%	21%	32%	35%	39%
④	16%	16%	6%	23%	23%	24%	36%	26%	34%	27%
⑤よく考慮する	17%	18%	2%	11%	13%	36%	37%	21%	16%	16%
欠測値	6%	8%	10%	8%	4%	5%	2%	6%	6%	5%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
①＋②＋欠測値	36%	35%	62%	31%	26%	17%	6%	21%	15%	19%
④＋⑤	33%	34%	8%	34%	36%	60%	73%	47%	50%	43%
考慮－非考慮	−3%	1%	−54%	3%	10%	43%	66%	26%	35%	24%

つぎに、財務集中化手法の採用有無により送金時の考慮事項に差があるかをみるために、平均値の差の検定を行った。その結果、税引き後キャッシュフローの最大化につながる、「グループ資金効率化」や「税金の考慮」のｐ値はそれぞれ 0.07、0.10 であり、差があるかどうかは統計上微妙なところである。ところが、グループ全体の利益再配置や節税の障害となる「戦略的位置づけ」と「移転価格・ダンピング課税の考慮」のｐ値は両者とも 0.05 以下である。よって、これらを考えあわせると、財務集中化手法を採用している企業はそうでない企業に比べ、グループ全体の資金効率化や節税を意識しているといえそうである。

図表 VI-13 送金時の考慮事項の財務集中化手法採用有無による平均値の差の検定

	平均		等分散の場合			等分散でない場合			ﾚｰﾍﾞﾝ
	非集中	集中	t-値	df	p	t-値	df	p	p
税金	2.89	3.23	-1.63	159	0.10	-1.63	146	0.11	0.69
為替リスク	2.95	3.24	-1.36	156	0.18	-1.38	150	0.17	0.31
ｲﾝﾌﾚﾘｽｸ	2.25	2.20	0.31	152	0.76	0.32	149	0.75	0.17
業績評価	3.13	3.00	0.69	155	0.49	0.69	145	0.49	0.86
親会社利益	3.12	3.21	-0.53	163	0.60	-0.53	150	0.59	0.89
移転価格･ﾀﾞﾝﾋﾟﾝｸﾞ	3.61	4.00	-1.98	161	0.05	-2.01	156	0.05	0.04
子会社財務健全性	3.98	4.13	-0.98	165	0.33	-1.02	164	0.31	0.14
ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金効率化	3.37	3.69	-1.82	159	0.07	-1.86	155	0.06	0.12
戦略的位置づけ	3.42	3.74	-2.06	158	0.04	-2.09	153	0.04	0.19
子会社の意思	3.31	3.59	-1.75	160	0.08	-1.80	158	0.07	0.18

６．海外子会社マネジャーの業績評価尺度と管理会計上の調整

1)業績評価尺度

親会社が海外子会社マネジャー（社長）の業績を評価する際における指標の重要度（５段階評価）を図表 VI-14に示す。回答した全企業について、「非常に重視する」と回答した割合をみると、財務指標（税引き前利益が 47%、税引き後利益が 35%）と非財務指標（品質が 40%、顧客満足度が 33%）の重要度はほぼ同水準である。非財務指標のうち品質や顧客満足度の重視度が高いのは、これらが経営上満たすべき基本的な要素であるためと考えられる。また、新製品開発を「重要でない」とする割合が他の指標と比較して高いのは、海外子会社にその役割を負わせている企業が少ないためであると考えられる。

図表 VI-14 業績評価上重視する指標

	財務指標					非財務指標			
	売上高	税前利益	税後利益	売上高利益率	資本利益率	シェア	品質	新製品開発	顧客満足度
1 重要でない	1%	0%	1%	0%	0%	2%	2%	6%	1%
2	2%	2%	2%	2%	8%	6%	1%	18%	3%
3 中程度	27%	12%	22%	31%	38%	35%	22%	41%	27%
4	40%	38%	37%	35%	30%	34%	32%	20%	31%
5 非常に重要	30%	47%	35%	28%	21%	19%	40%	9%	33%
欠測値	1%	2%	3%	3%	3%	5%	3%	6%	4%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

財務集中化手法の採用有無と業績評価における非財務指標の利用とのクロス表を上記４つの指標それぞれについて作成し、両者の関係をカイ２乗検定で調べたところ、唯一、財務集中化手法の採用とシェアの間に有意な関係が認められた。

図表 VI-15 財務集中化手法の採用有無と非財務指標の重視度に関するカイ2乗検定結果

	カイ２乗値	自由度	p 値
シェア	10.4	4	0.034
品質	3.0	4	0.558
新製品開発	2.3	4	0.687
顧客満足度	4.8	4	0.310

そこで、図表 VI-16のクロス分析を行ったところ、財務集中化手法を採用している企業ほど業績評価におけるシェアの重視度が高い。これは、財務集中化手法を採用する企業では、前述したとおり早くから海外進出している企業が多く、すでに確保したシェアを維持し高めることが重要とされているからであると思われる。

図表 VI-16 財務集中化手法の採用有無とシェアの重要度のクロス分析

		シェア						
		①重要でない	②	③中程度	④	⑤非常に重要	合計	④＋⑤の割合
財務集中化手法	非採用	1	7	42	34	12	96	48%
	採用	2	3	18	25	20	68	66%
	計	3	10	60	59	32	164	55%

ピアソンのカイ２乗 ： 10.4、df=4、p=0.034

2)管理会計目的の財務諸表の作成

業績評価にあたって公平な評価を行うために、財務集中化手法の採用が子会社の財務諸表等に与える影響（43ページ、図表 V-1参照）を考慮しているか否かが問題となる。図表VI-17のクロス分析をみると、管理用の財務諸表と財務・税務報告用の財務諸表と作成基準が異なる企業（図表中では「調整あり」と表記）の割合は、財務集中化手法の採用有無にかかわらず約 30%であり、統計的にも差はない。

管理会計用の財務諸表の作成基準が報告用と異なる企業におけるその目的は、国による会計処理の違いの調整や連結管理のためとする企業が多く、為替や送金方法が財務諸表に与える影響の調整を目的としている企業は 51 社中 4 社しかない。これは、財務集中化手法が報告用の財務諸表に与える影響を認識していない、もしくは認識していたとしても、その調整コストに見合う効果が期待できないという理由が考えられる。

図表 VI-17 財務集中化手法と管理用の財務諸表の作成との関係

管理用の財務諸表 作成有無 ／ 財務集中化手法の利用有無	作成せず	作成している		合計	会計処理を調整している割合
		会計処理の調整なし	会計処理の調整あり		
利用していない	36	39	28	103	27%
利用している	29	20	23	72	32%
計	65	59	51	175	29%

独立性の検定結果「カイ2乗値=1.9、自由度=2、p値=0.38」

7．まとめ

本章では、日本のグローバル企業に対して行ったアンケート調査結果を分析することにより、財務管理と管理会計の調和について検討してきた。とくに、グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す集中的な財務管理手法に着目し、それが管理会計における公平な業績評価機能にどう影響しているかという視点から分析した。その結果、以下のような仮説が設定できる。

1)財務集中化手法の位置づけにおける仮説

① 売上や資産の規模が大きい企業ほど、財務集中化手法を採用する傾向にある。
② 財務集中化手法の採用は、利益規模には関係がない。
③ グループ内で部品や製品を相互調達する企業ほど、財務集中化手法を採用する傾向にある。

2)統制組織に関する仮説

① 財務集中化手法を採用する企業では、金融子会社や地域統括会社を、財務集中化手法を行ううえでのセンターとして活用するところが多い。
② 財務集中化手法を採用している企業における、日本から現地に派遣した財務専門スタッフの役割は、本社の意向に従って忠実に財務管理を遂行することである。
③ 財務集中化手法を採用している企業でも、財務管理にかんする公式なオペレーション方法が十分に整備されていないところが多い。

3)資金、為替リスク・コントロールに関する仮説

① 為替リスクの影響を販売先に転嫁できない企業では、財務集中化手法を採用して管理しようとする。
② グループ全体の資金効率化や節税を意識する企業は、財務集中化手法を採用する傾向がある。

4)財務集中化と業績評価に関する仮説

① 財務集中化手法を採用している企業では、子会社マネジャーの業績評価におけるシェアの重視度が高い。

② 財務集中化手法を採用する企業では、集中的財務管理遂行上の要請、および、子会社の国際比較や地域や事業といったセグメント単位での業績を管理するために、管理会計用の財務諸表を作成する傾向にある。ただし、作成コストに比してその便益が十分でない場合、管理用の財務諸表は作成しない。

③ 財務集中化手法と責任会計との調和は、管理会計用の財務諸表を作成し調整する方法ではなく、管理単位をセグメント単位に拡げる方法や、管理目標にシェアという非財務指標を加える方法で行う傾向にある。

VII. 財務管理の集中化と業績評価の共分散構造分析

１．はじめに

連結経営が注目される中、多国籍企業では、為替や国による税率の差などをコントロールし財務効率を高めることが課題となっている。近年、金融技術や情報技術の発達によって財務管理コストが低減していることもその背景にある。

財務管理と責任会計は、最終的に全社の利益やキャッシュフローの最大化を目指す点で共通するとしても、そのアプローチの方法は異なる。財務管理は全社的観点から働きかけるのに対し、責任会計は部門管理を基礎として間接的に働きかける。ゆえに、これらの間にコンフリクトが発生する余地が生ずる。全体最適を目指す財務管理に重点をおくと、子会社にとって管理不可能な範囲が大きくなりインセンティブに影響を及ぼす。逆に、インセンティブを重視した責任会計に重点をおくと、全体のキャッシュフローや利益の最大化が難しくなる。たとえば、国際振替価格にかんして、多国籍企業では、プロフィットセンター間の利害を調整するという観点からではなく、国による税率の違いを利用し節税するため、もしくは通貨規制を回避するためといったグループ全体の観点から利用することがある。そのような場合、なんらかの調整をしない限り、子会社の財務業績は自身で管理不可能な影響を受けることになる。

この点にかんして、Shapiro[1992](p.378)は、「グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務管理を採用する場合、プロフィットセンターの業績が真の子会社利益を反映するよう調整すべきである」と指摘している。また、AAA のレポート[1973](pp.157-159)は、「多国籍企業では国による税率の違いを利用した節税が行われること等により、プロフィット・センターをベースとした業績評価はうまく機能しない」ことを指摘している。

そこで本章では、企業のグローバル化に伴い財務管理の集中化がなされているか、その結果、責任会計に影響を与えているかについて、アンケート調査にパス解析の手法を適用して分析する。分析に先立って想定した作業仮説は以下のとおりである。グローバル化の成熟度が増すにつれ、財務管理の集中化を図るようになる（作業仮説１）。成熟化すると分権化が進むと想定でき、その結果、客観的な財務指標を重視するようになり、また、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を用いた管理を行うようになる（作業仮説２）。財務管理の集中化を図っている企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がり（作業仮説３）、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を使って調整した業績を用いる（作業仮説４）。そして最後に、財務管理の集中化と責任会計との関係について仮説を設定することが本章の目的である。

２．調査の概要

1)調査対象企業

調査対象とした日本企業は、1998 年 4 月時点で上場している製造業（建設業を除く）の

うち、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 1997 年度版』において海外に２社以上の子会社を有するとされている企業で、かつ、連結財務諸表に為替換算調整勘定が計上されている企業、495 社である。また、外資系企業についても調査したが本章では分析の対象としていない。

2)調査方法

調査票は、1998 年 4 月 28 日に、締め切りを 1998 年 5 月 30 日として経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。担当部署の選定にあたっては、ダイヤモンド社の『会社職員録 1998 年版』等を用いて、①経理部門、②財務部門、③管理部門、④総務部門、⑤社長の順に優先順位をつけた。

3)質問調査票の回収状況と代表性の検定

日本企業 495 社に調査票を送付し、175 社から有効回答を得た。有効回答率は 35%であった。回答企業が母集団を代表しているか否かを確認するために、1997 年 3 月期の連結総資産と連結総資産回転率を用いて、コルモゴロフ・スミルノフ検定を行った。その結果、両変数とも p 値は 0.1 以上であり、母集団と回答企業群の分布が同一であるという帰無仮説を棄却することはできなかった。このことから回答企業は母集団を代表していると考えられる。

３．共分散構造分析

本節では、前章で分析した変数を用いて、企業がグローバル化し成熟するに従い、どのようなパスで財務集中化手法、業績管理に用いる財務指標、管理用の財務諸表等に影響を与えるかについて共分散構造分析を適用する。以下では、複数作成したモデルの中で、モデルの適合度が相対的に高かった１つをとりあげ考察する。

1)データとモデルの設定

共分散構造分析は、アンケート調査で得た観測データを用いて、４つの潜在変数からなるモデルを作成し、AMOS4.0 日本語版を使用し最尤法にて推定した。なお、モデルは結果のみを3)項の図表 VII-2に示す。

分析を適用するにあたって、データは次のように扱った。まず、それぞれの潜在変数は、次の観測データで構成するものとした。「成熟度」は、欧州、北米、アジアへの進出時期、「財務集中手法」は、ネッティング、リ・インボイス、リーズ＆ラグズ、マリーの採用有無、「財務指標」は売上高、シェアの重視度、「管理手法への影響」はセグメント財務諸表（図表中では財務諸表をＦＳと略記することもある）と、管理用の財務諸表の採用有無で構成するものとした。つぎに、各潜在変数を構成するグループごとにみて、すべて非回答のグループがある場合、そのサンプルは除外した。なお、本章で示すモデル以外に、個別

に適用可能な財務手法（為替予約、スワップ、オプションの採用有無で構成)、財務運営組織（財務統括会社、金融子会社の有無で構成)、非財務指標（業績評価における品質、新製品開発、顧客満足度の重視度で構成)、財務意識（為替リスク、節税、資金効率性の重視度で構成）等を用いた分析も行った。これらすべてで共通のデータセットを用いたため、分析に使用したサンプル数は、全175サンプルのうち150サンプル(86%)となった。

つぎに、潜在変数を構成するグループ内では、数値が大きくなるほど高い程度を表すようにデータ変換した。まず、「成熟度」では、進出時期が早いものを６とし、数値が高いほど成熟しているようにスケールを変換した。欠損値は非進出と見なし０とした。「財務集中化手法」では、不明を１、非採用を２、検討中を３、採用を４、欠損値は０とした。数値の高いものほど、財務集中化手法を採用する傾向を表す。「財務指標」では、考慮しないものを１、よく考慮するものを５とし、数値が高いほどよく考慮していることを表す。また、欠損値は０とした。「管理手法への影響」では、管理用の財務諸表については、作成しているものを２、作成していないものを１、欠損値を０とし、セグメント財務諸表については、事業別、地域別いずれかで毎月作成しているものを５、四半期ごとを４、半年ごとを３、年に一回を２、未作成を１、欠損値を０とした。

なお、モデルを識別するために、「成熟度」→「進出時期欧州」、「財務集中手法」→「ネッティング」、「財務手法」→「売上高」、「管理手法への影響」→「管理用のFS」については係数を１に固定した。また、誤差変数から内生変数に対する係数はすべて１に固定した。

2)モデルの適合性の考察

本項では、前項の設定に基づきAmosで分析したモデルについて考察する。まず、適合度指標をみると、GIF(goodness of fit index)は0.94、AGFI(adjusted goodness of fit index)は0.91と、両者とも0.9を超えている。また、カイ２乗値をみると自由度39のもとで48.3(p値＝0.15)であり、モデルが適合しているという帰無仮説は棄却できなかった。したがって、構成されたモデルは、標本共分散行列を説明していると判断できる。

つぎに、パス係数に着目してモデルの結果を分析する。パス係数の最尤推定値、検定統計量、C.R.(critical ratio)、標準化係数を図表 VII-1に示す。係数を１に固定したものはそのまま表示した。図表 VII-2のパスに示した数字は標準化係数であり、変数の右肩に示した数値は従属変数の決定係数である。なお、表と図の数値末尾がソフトによる四捨五入処理の違いで一部異なる。

図表 VII-1 パス係数の最尤推定値と標準化係数

パス			係数推定値	標準誤差	C.R.	標準化係数
成熟度	→	進出時期欧州	1.00			0.84
成熟度	→	進出時期北米	0.92	0.12	7.65	0.80
成熟度	→	進出時期アジア	0.45	0.11	4.28	0.38
財務集中手法	→	ネッティング	1.00			0.40
財務集中手法	→	リ・インボイス	1.16	0.37	3.17	0.45
財務集中手法	→	リーズ&ラグズ	1.08	0.33	3.31	0.50
財務集中手法	→	マリー	2.32	0.66	3.52	0.72
管理手法への影響	→	管理用のFS	1.00			0.64
管理手法への影響	→	セグメントFS	2.93	1.25	2.34	0.58
財務指標	→	シェア	1.00			0.37
財務指標	→	売上高	0.64	0.33	1.94	0.29
成熟度	→	財務集中手法	0.13	0.04	3.10	0.51
成熟度	→	管理手法への影響	0.13	0.05	2.70	0.50
財務集中手法	→	管理手法への影響	-0.26	0.18	-1.41	-0.27
成熟度	→	財務指標	0.25	0.10	2.65	0.78
財務集中手法	→	財務指標	-0.13	0.34	-0.38	-0.10

3)パス係数の考察

分析の結果、パス係数は、「財務集中手法→財務指標」(C.R.=－0.38)と「財務集中手法→管理手法への影響」(C.R.=－1.41)を除き 5%水準で有意であった。以下、潜在変数間のパス係数に着目して考察する。なお、考察に用いるパス係数は、標準化係数である。

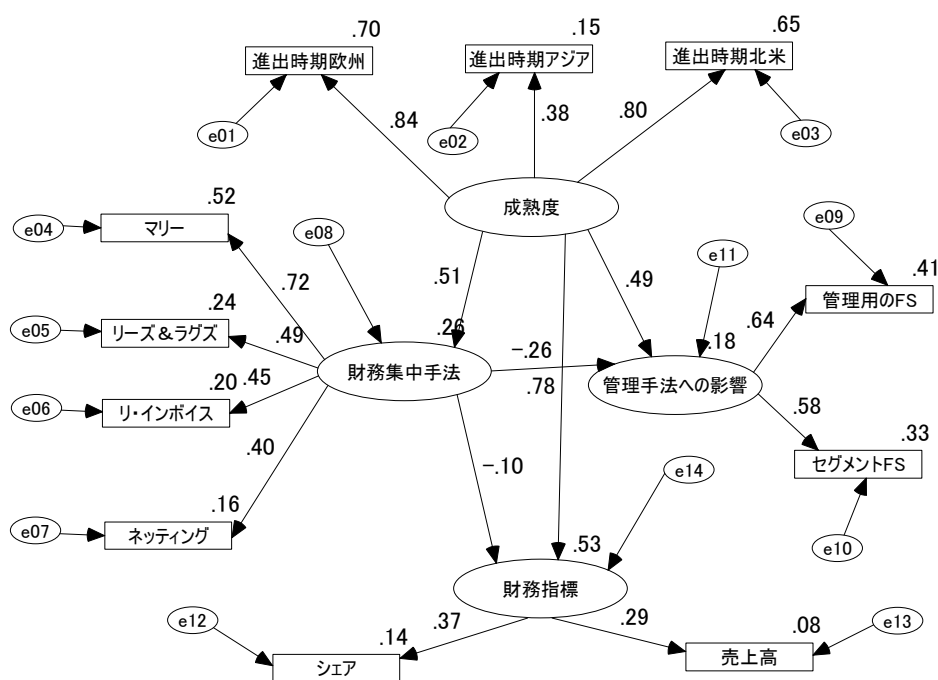
まず、「財務集中化手法」についてみる。これは、マリー、リーズ&ラグズ、リ・インボイス、ネッティングの利用程度で構成される。グローバル化の「成熟度」からのパス係数をみると、0.51 と比較的高く、成熟化するにつれ財務集中化手法を採用する傾向にあることが示される。ただし、「財務集中化手法」の決定係数は 0.26 とそれほど高くないため、その他の要因の影響が大きいことが示唆される。

第２に「管理手法への影響」についてみる。これは、管理用の財務諸表、セグメント財務諸表の利用程度で構成される。「成熟度」からのパス係数をみると 0.49 であり、グローバル化するにしたがって管理手法がセグメント情報を用いた財務諸表を用いた管理を行う傾向にあることを示す。一方、「財務集中化手法」からのパス係数は前述の通り C.R.が－1.41 と 5%水準で有意ではなかった。ただし、パス係数の符号がマイナスであることに着目すると、財務集中手法を採用するにつれてセグメント別および管理用の財務諸表を用いなくなることになり、プロフィットセンター概念が希薄化している影響の反映とも考えられる。また、「管理手法への影響」の決定係数は 0.18 と高くなく、その他の要因の影響が大きいことが示唆される。

第３に、「財務指標」についてみる。これは、売上高とシェア指標の重視度で構成される。「成熟度」からのパス係数をみると 0.78 である。一方、「財務集中化手法」からのパス係数

は－0.10 と他に比べ低く､かつ C.R.も－0.38 と統計的に有意とはいえない｡このことから、グローバル化すると財務指標を用いた管理がより強化される傾向にある一方で、財務集中化の程度と財務指標を用いた管理との間に関係は見いだせない。

以上の３つの視点からの分析を総合すると、企業のグローバル化が成熟するに従いセグメント財務諸表や財務指標を重視することなどで精緻な管理をめざす傾向にある。ただし、財務集中化をしている企業では、海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、精緻な管理がなされるとは限らない可能性を示唆していると考えられる。その場合、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を用い、海外子会社の管理可能性に基づき調整した利益で業績管理を行う方法も考えられる。しかし、このパスは有意でなかったことから、このような管理を行う企業は少ないということを示唆している。これは、調整にはコストがかかり、それに見合った効果が得られない場合には、あえて調整する必要がないことを反映していると考えられる。以上の考察によって、１節で設定した作業仮説のうち１、２、３は支持されるものの、４は支持されないことがわかった。

図表 VII-2 共分散構造分析によるモデル図

４．まとめ

本章では、日本のグローバル企業に対して行ったアンケート調査結果を分析することにより、財務管理と責任会計の調和について検討してきた。とくに、グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務集中化手法に着目し、それが責任会計上の業績評価指標や管理手法にどう影響しているかという視点から分析した。

本章では、財務管理が与える影響を責任会計上どのように修正しているかという観点からアプローチした。このほかに、責任会計が財務管理オペレーションにどのような影響を与えているかという観点や、責任会計、財務管理双方の目的を達成するためにそれぞれをどのように修正しているかという観点からのアプローチもある。

その結果、財務管理が与える影響を責任会計上どのように修正しているかという観点からは、以下の３つの仮説が設定できる。

仮説１：企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、財務集中化手法を採用する傾向にある。

仮説２：グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる。同時に、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表が整備され、それらを用いた管理が行われるようになる。

仮説３：財務集中化手法を採用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がる。

VIII. 国際財務が海外業績管理に与える影響のアンケート分析

１．はじめに

企業のグローバル展開にとって、海外での人材登用や権限委譲等を行う「経営の現地化」が重要であるとの指摘がある。その一方で、企業はグループ全体における税引き後利益の最大化を目指して資金、為替を集中的に管理し、効率化するために用いるグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（以下、GCMS と略する）を導入している。このように、グローバル企業の管理の方向性には、分権化と集権化の両面がある。

前章では1998年に実施したアンケート調査をもとにグルーバル化した企業は集中的な財務管理を採用する傾向にある一方で、これが個々の子会社の業績評価に影響を与える可能性について仮説を設定した。そこで、本章では 2001 年度に実施した日本および韓国企業それぞれに対する予算管理システムと財務管理システムにかんする郵送調査結果のうち、日本企業をとりあげ、海外子会社の国際財務管理と責任会計の動向について集計した結果を述べる。

まず、２．調査の概要で仮説設定を行いアンケート調査の概要、回答企業の企業プロフィールを述べる。３．海外子会社の独立性では海外子会社の独立性について、海外子会社の責任単位と海外子会社の為替リスク責任の観点から分析する。４．海外子会社の業績管理指標と影響要因では海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標について、海外子会社の責任単位と成熟度の観点から分析する。５．GCMSの利用と海外業績管理への影響ではGCMSの利用について、海外マネジャー目標と海外子会社に与える影響の観点から分析する。６．節税意識と海外業績管理への影響では、海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理との関係について分析する。最後に、まとめと今後の課題について述べる。

２．調査の概要

1)作業仮説

本章では、前章で導き出した仮説を修正した以下の４つの仮説を検証することを目的とする。

作業仮説１：グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる。

作業仮説２：企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、GCMS を採用する傾向にある。

作業仮説３：GCMS を利用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がる。

作業仮説４：GCMS を利用している会社では、資金、為替を本社でコントロールするため、海外子会社の資金・為替意識に影響を与える。

2)アンケート調査の概要

本研究にあたり、日本企業に対して 2001 年 10 月から 11 月にかけて、郵送で質問調査を実施した。調査対象とした日本企業は、2001 年 4 月時点で東証 1 部市場に上場している製造業（建設業を除く）で、連結売上高 400 億円以上の企業 599 社のうち住所が確定している、512 社である。

調査票は、経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。調査票を 512 社に送付したうち、110 社から有効回答を得た。有効回答率は 21.5%であった。

3)回答企業の企業プロフィール

回答企業の企業プロフィールは図表 VIII-1の通りである。連結売上高の算術平均は 660 百万円であり、中央値は 201 百万円である。算術平均と中央値が乖離しているのは、1 兆円を超える企業が 21 社含まれるためである。連結従業員数の算術平均は、17.7 千人、中央値は 5.8 千人である。

また、連結売上の海外子会社比率は、平均 2.3%である。国内と海外子会社の間で相互調達がある場合、それが連結売上に占める割合の平均は 9.2%、中央値は 4%である。相互調達があると回答した企業は全体の 110 社中 61 社(55%)である。5%以上と回答した企業は 35 社である。海外子会社間の相互調達がある場合、それが連結売上に占める割合の平均は 5.4%、中央値は 0.1%である。相互調達があると回答した企業は 37 社(37%)である。5%以上と回答した企業は 16 社である。国内と海外の相互調達に比べ、海外子会社間の相互調達割合は、会社数、対売上比ともに約半分である。

図表 VIII-1 回答企業のプロフィール

	ｹｰｽ数	平均	25%点	50%点	75%点	標準偏差
連結売上高：百万円	110	660,509	85,848	201,512	703,998	1,236,057
連結従業員数：人	110	17,786	2,578	5,802	19,225	37,876
相互調達：海外子会社間 %	70	5.4	0.0	0.1	4.0	13.7
相互調達：国内海外 %	74	9.2	0.5	4.0	12.0	13.8
連結売上の海外子会社比率 %	104	2.3	1.0	2.0	3.0	1.7

３．海外子会社の独立性

1)海外子会社の責任単位

海外子会社の責任単位としては、図表 VIII-2に示すように海外製造子会社に関しては、コスト・センターとするところが多いが、プロフィット・センターやインベストメント・センターとしているところもある。海外販売子会社に関しては、プロフィット・センターもしくはレベニュー・センターとするところが多い。これらに対して、海外製造販売子会社は、プロフィット・センターもしくはインベストメント・センターとするところが多い。

図表 VIII-2 海外子会社の責任単位

	海外製造子会社	海外販売子会社	海外製造販売子会社
1 ﾚﾍﾞﾆｭｰ・ｾﾝﾀｰ	1 (1%)	32 (42%)	5 (6%)
2 ｺｽﾄ・ｾﾝﾀｰ	32 (43%)	0 (0%)	2 (3%)
3 ﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ・ｾﾝﾀｰ	22 (30%)	32 (42%)	38 (48%)
4 ｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ・ｾﾝﾀｰ	19 (26%)	12 (16%)	34 (43%)
平均	2.8	2.3	3.3
標準偏差	0.8	1.2	0.8
回答数	74	76	79

2)海外子会社の為替リスク責任

事業部、国内および海外子会社で為替損益が発生した場合、その責任がいずれにあるか国内事業部、国内子会社、海外子会社別に質問した結果を図表 VIII-3に示す。これによると、いずれも過半の会社が為替損益を認識した部門が為替リスクを負担するとしている。また、その比率は、国内事業部(59%)と比較して国内子会社(83%)、海外子会社(86%)のほうが高い。比率の検定を行うと、国内事業部と国内子会社、国内事業部と海外子会社いずれも、p値＝0.00 で統計的に有意な差が認められる。

これは、国内事業部と比較して国内、海外子会社には為替管理にかんする責任と権限を多く委譲しており、その結果として、為替差損益まで含めて業績を評価しているからであると考えられる。

図表 VIII-3 為替リスク負担部門

	国内事業部	国内子会社	海外子会社
1 為替損益を認識した部門	53(59%)	70(83%)	76(86%)
2 本社（財務・経理部）	37(41%)	13(15%)	11(13%)
3 金融子会社	0(0%)	0(0%)	0(0%)
4 地域統括会社等中核子会社	0(0%)	1(1%)	1(1%)
計	90(100%)	84(100%)	88(100%)

４．海外子会社の業績管理指標と影響要因

1)海外子会社のマネジャーにとってもっとも重要と思われる目標

海外子会社のマネジャーにとってもっとも重要と思われる目標を３つ選んでそれに順位を付けてもらった結果を図表 VIII-4の左側に示す。事業部長の目標について同様の質問を行った結果を、その右側に示す。順位について１位を３点、２位を２点、３位を１点として加重得点を計算した結果、ならびにその順位をそれぞれ示す。図表 VIII-4では、海外マネジャーの加重得点の高いものから順に並べた。なお、ここでは、海外マネジャーと事業部長それぞれの目標について回答している 84 サンプルを対象に分析を行った。

まず、海外マネジャー目標の加重得点がもっとも高いのは、売上高利益率である。これに、本社費配賦後事業部利益、売上高、キャッシュフロー、管理可能利益、投資利益率が続く。財務指標が上位を占め、顧客満足度、納期、品質といった非財務指標は、低位である。事業部長目標でも概ね同様の傾向を示す。

つぎに、海外マネジャー目標と事業部長目標との差を見る。図表 VIII-4の右の２列に、海外マネジャー目標と事業部長目標について１～３位の単純合計の差、両者における平均値の差の検定を行ったp値を示す。その結果、第１に、「本社費配賦後利益」で統計的に有意な差を検出できた。事業部長目標では「本社費配賦後利益」を１位にあげる会社が全体の 42%を占め、２位の売上高利益率の倍以上を占めている。これに対して、海外マネジャー目標では、「本社費配賦後利益」を１位とする会社は、21%と事業部長の 1/2 しかない。第２に、海外マネジャー目標では、「キャッシュフロー」、「投資利益率」を重視する会社が、事業部長目標と比較して、それぞれ 1.4 倍、1.7 倍と多く、統計的にも有意である。第３に、管理可能利益に関しても、海外マネジャー目標の方が多い。以上の差異が生じたのは、海外子会社に独立性を求め、単体としての投資利益率、キャッシュフローを充足する使命を課せられているからであると考えられる。

図表 VIII-4 海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標

指標	海外マネジャー						事業部長						(a−b)	差の検定P値[23]
	1位	2位	3位	計(a)	加重得点	加重順位	1位	2位	3位	計(b)	加重得点	加重順位		
売上高利益率(ROS)	15	15	4	34	79	1	16	14	9	39	85	2	−5	0.62
本社費配賦後利益	18	5	2	25	66	2	35	12	2	49	131	1	−24	0.00
売上高	11	12	7	30	64	3	11	18	7	36	76	3	−6	0.19
キャッシュ・フロー	2	14	20	36	54	4	0	9	16	25	34	5	11	0.01
管理可能利益	14	3	5	22	53	5	9	3	3	15	36	4	7	0.10
投資利益率（ROI）	8	10	6	24	50	6	1	6	7	14	22	8	10	0.00
売上高成長率	6	5	7	18	35	7	3	5	10	18	29	6	0	0.48
市場シェア	2	7	9	18	29	8	0	5	8	13	18	10	5	0.08
品質	3	3	4	10	19	9	2	0	3	5	9	11	5	0.11
EVA	4	2	1	7	17	10	4	4	4	12	24	7	−5	0.20
コスト	0	3	7	10	13	11	1	5	7	13	20	9	−3	0.13
顧客満足度	1	3	3	7	12	12	2		1	3	7	12	4	0.30
資本回転率	0	1	3	4	5	13	0	1	2	3	4	14	1	0.71
労働生産性	0	1	2	3	4	14	0	1	4	5	6	13	−2	0.57
設備生産性	0	0	2	2	2	15	0	1	0	1	2	15	1	1.00
納期	0	0	2	2	2	16	0	0	1	1	1	16	1	0.32
計	84	84	84	252			84	84	84	252				

[23] 対応のある２つのグループの平均値の差の検定を行った。分析にあたっては、各指標で重要度１位を３、２位を２、３位を１、対象外を０と変換して分析した。

2)海外子会社の責任単位と海外マネジャー目標

図表 VIII-2で分析した海外子会社の責任単位と、図表 VIII-4で分析した海外マネジャー目標との差を分析した。インベストメント・センターと回答したところは、これに対応して資本効率等の指標を利用しているところが多いと想定したからである。そこで、海外製造販売子会社をインベストメント・センターとして管理しているか否かで２分し、海外マネジャーの管理目標の採用について平均値の差の検定を行った(図表 VIII-5)。p値をみると、いずれも 0.05 以上であり、インベストメント・センターと管理目標の間に整合性は見いだせなかった。

図表 VIII-5 海外製造販売子会社をインベストメント・センターとするものの海外マネジャー目標

	ｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄｾﾝﾀｰとしての管理		t-値	p 値
	NO	YES		
売上高利益率(ROS)	41%	37%	0.36	0.72
管理可能利益	22%	33%	-1.03	0.31
本社費配賦後事業部利益	39%	26%	1.11	0.27
投資利益率 (ROI)	24%	37%	-1.11	0.27
EVA	7%	15%	-0.99	0.33
売上高	44%	22%	1.85	0.07
売上高成長率	20%	22%	-0.27	0.79
市場シェア	22%	15%	0.72	0.47
キャッシュ・フロー	39%	41%	-0.14	0.89
資本回転率	5%	4%	0.23	0.82
労働生産性	2%	4%	-0.30	0.77
設備生産性	0%	4%	-1.24	0.22
品質	10%	19%	-1.04	0.30
納期	5%	0%	1.16	0.25
コスト	10%	15%	-0.63	0.53
顧客満足度	10%	7%	0.33	0.74
ケース数	41	27		

3)成熟度と海外マネジャー目標との関係

つぎに、最初の海外子会社進出（以下、海外進出初年）が古い会社ほど成熟度が高いものと仮定して、成熟度と海外マネジャー目標との関係を分析した。分析にあたっては、まず、海外進出初年について 1974 年を境に２グループに分け平均値の差の検定を行った[24]。平均値は、１位から３位のいずれかに各目標を回答している場合を１、それ以外を０としてデータを加工した上で計算した。このようなバイナリデータを用いたため、平均値の欄

[24]最初の海外子会社進出の初年度は、東洋経済社「2001 海外進出企業総覧　会社別編」を用い、記載されている海外子会社のうちもっとも古いものの設立年を用いた。

はそのグループ内でそれぞれの目標を採用している割合を示す[25]。

その結果、図表 VIII-6に示すとおり、キャッシュフローで統計的に有意な差異がみられた。平均値を比較すると、キャッシュフローで管理している会社は、海外進出初年が古いグループでは 51%であるのに対し、そうでないグループでは 26%である。さらに、海外進出初年が古い会社のグループで見ると、キャッシュフローの利用率(51%)は他のいずれの指標と比較しても高い。また、海外進出初年が古いグループで労働生産性、設備生産性、品質、納期、コスト目標を採用している企業は、10%以下である。これらは、いずれも進出初年が新しいグループよりも低い。

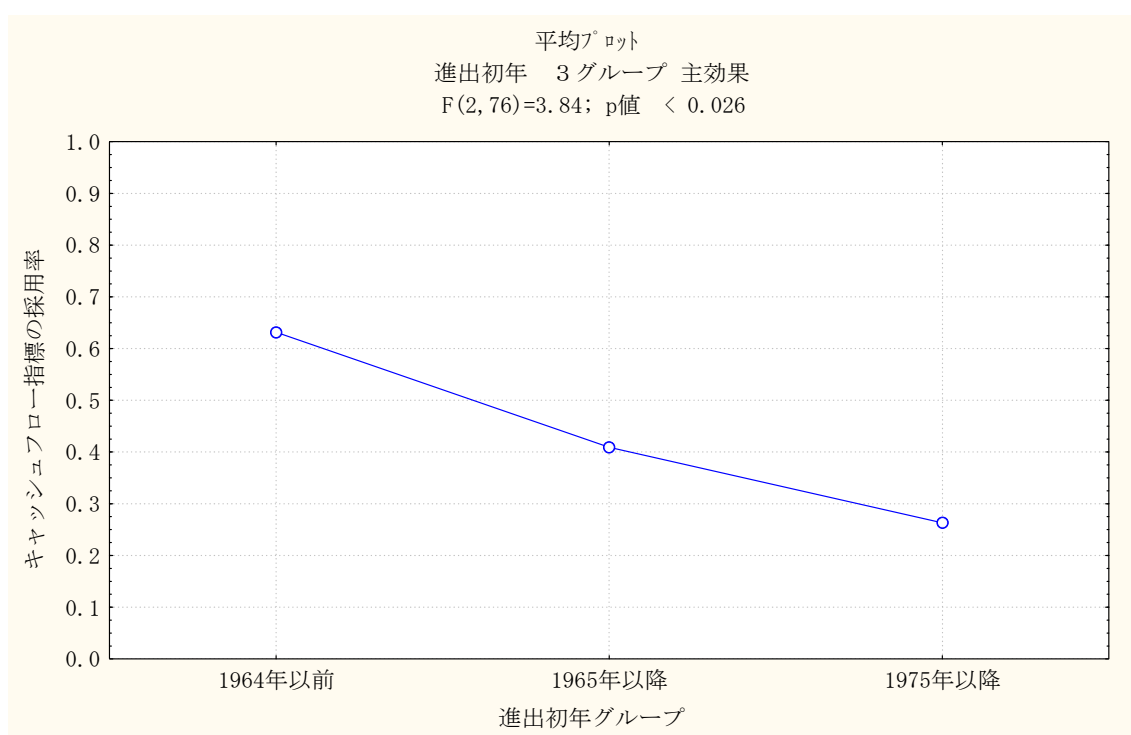
図表 VIII-6 海外マネジャー目標と成熟度

	平均		分散(同)			分散(異)			
	1973 年以前に進出	1974 年以降に進出	t−値	自由度	p 値	t 値	自由度	p 値両側	ﾚｰﾍﾞﾝの p 値
売上高利益率(ROS)	0.44	0.37	0.63	77	0.53	0.63	76.8	0.53	0.87
管理可能利益	0.24	0.32	-0.71	77	0.48	-0.70	75.2	0.48	0.62
本社費配賦後事業部利益	0.34	0.26	0.75	77	0.46	0.75	77.0	0.45	0.66
投資利益率 (ROI)	0.22	0.32	-0.96	77	0.34	-0.96	74.2	0.34	0.47
EVA	0.07	0.11	-0.50	77	0.62	-0.49	72.8	0.62	0.31
売上高	0.44	0.29	1.38	77	0.17	1.38	77.0	0.17	0.59
売上高成長率	0.20	0.24	-0.45	77	0.66	-0.44	75.4	0.66	0.66
市場シェア	0.24	0.18	0.64	77	0.53	0.64	77.0	0.52	0.54
キャッシュ・フロー	0.51	0.26	2.31	77	0.02	2.32	76.8	0.02	0.44
資本回転率	0.05	0.03	0.52	77	0.61	0.52	73.6	0.60	0.07
労働生産性	0.00	0.08	-1.85	77	0.07	-1.78	37.0	0.08	1.00
設備生産性	0.00	0.05	-1.49	77	0.14	-1.43	37.0	0.16	1.00
品質	0.07	0.16	-1.18	77	0.24	-1.16	66.5	0.25	0.04
納期	0.00	0.05	-1.49	77	0.14	-1.43	37.0	0.16	1.00
コスト	0.10	0.21	-1.40	77	0.17	-1.38	67.2	0.17	0.05
顧客満足度	0.07	0.08	-0.10	77	0.92	-0.10	76.0	0.92	0.82
ケース数	41	38							

さらに、海外進出初年が古いものを分け３グループにして、キャッシュフローの利用率との関係について分散分析を行った結果、p値は 0.02 であり統計的に有意であった。図表 VIII-7に示す平均値のグラフをみると、進出初年が 1964 年以前のグループでは 63%とさらに高くなっている。

[25] これは、データが０と１のみで構成される２項分布である。２項分布では平均値が定まれば分散も自動的に決まってしまう。２項分布では比率の差の標準誤差を推定するのが普通であるとの見解もあるが、平均値の差の検定を形式的に適応したものとほとんど差はないため、ここでは一般的データで用いる平均値の差の検定をそのまま適用した。

なお、海外進出初年と会社の規模との間には、関係があることが想定される。そこで、海外進出初年と連結売上高との相関をとると、相関係数は 0.44（R^2=0.196、p 値=0.00）であり正の相関がある。ところが、海外進出初年と海外マネジャー目標との分析同様に、連結売上高について 3 千億円を境に 2 グループに分け、海外マネジャー目標に関して平均値の差の検定を行ったところ、いずれの指標も p 値は 0.05 以上であり統計的に有意ではなかった。

図表 VIII-7 海外進出初年とキャッシュフロー目標との関係

以上の分析から、海外進出初年をグローバル化の成熟度であると仮定すると、グローバル化が成熟するに従い、キャッシュフローが重視されるようになるといえよう。なお、図表 VIII-4でみたように、優先順位でみるとキャッシュフローを第 1 位であげるところは 2%しかなく、あくまで本社費配賦後利益、売上高、管理可能利益等の利益・売上指標を満たした上で、そのつぎにキャッシュフローが重視されている点に注意する必要がある。これらのことから、グローバル化が進展し子会社への分権化が進むと、利益・売上指標だけでなく、キャッシュフローまでを海外子会社の責任とする会社が多くなると考えられる。したがって、「グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる」という仮説は支持されると考えられる。

５．GCMSの利用と海外業績管理への影響

1)GCMSの利用

GCMSの利用有無とその目的を図表 VIII-8に示す。ここでは、海外に子会社がある会社に限定した。質問した５つの手法の中では、ネッティングの利用度が 52%と一番高い。次いで、マリー（マッチング)、リ・インボイス、キャッシュ・プーリングと続く。リーズ&ラグズに関しては 11%しか利用していない。これら５つの手法のいずれかを採用している企業は、51 社である。

また、1998 年に実施した同様の調査と比較すると、いずれの手法も利用度が上昇している。とくにネッティングとリ・インボイスの利用が増加している。

利用目的は、キャッシュ・プーリングでは資金コスト削減目的で利用している会社が大半である。一方、リーズ&ラグズ、マリー（マッチング）では為替リスク削減目的が大半である。これらに対して、ネッティングでは資金コスト削減と為替リスク削減が半々である。同様に、リ・インボイスも両目的が混在している。この両者が複数の目的に効果的な手法であることを示している。また、税コスト削減目的は５ケースしかない。そのうち、４ケースがリ・インボイスである。リ・インボイスは、グループ企業間で貿易取引等を行う場合、必ず、センターを間に挟んで取引を行う方法であり、振替価格を使った利益マネジメントの余地があることを示していると考えられる。

図表 VIII-8 GCMS の利用

	ﾘｰｽﾞ&ﾗｸﾞｽﾞ	ﾏﾘｰ/ﾏｯﾁﾝｸﾞ	ﾈｯﾃｨﾝｸﾞ	ﾘ･ｲﾝﾎﾞｲｽ(仲介貿易)	ｷｬｯｼｭ･ﾌﾟｰﾘﾝｸﾞ
利用せず	52	37	33	45	44
知らない	19	16	5	11	11
利用している	9	27	41	24	23
資金ｺｽﾄ削減	1	1	20	6	20
為替ﾘｽｸ削減	8	22	15	12	2
税ｺｽﾄ削減		1		4	
資金・為替ﾘｽｸ削減		3	6	2	1
計	80	80	79	80	78
利用率	11%	34%	52%	30%	29%
利用率(1998 年調査)	6%	23%	25%	11%	-

利用目的比率	ﾘｰｽﾞ&ﾗｸﾞｽﾞ	ﾏﾘｰ/ﾏｯﾁﾝｸﾞ	ﾈｯﾃｨﾝｸﾞ	ﾘ･ｲﾝﾎﾞｲｽ(仲介貿易)	ｷｬｯｼｭ･ﾌﾟｰﾘﾝｸﾞ
資金ｺｽﾄ削減	11%	4%	49%	25%	87%
為替ﾘｽｸ削減	89%	81%	37%	50%	9%
税ｺｽﾄ削減	0%	4%	0%	17%	0%
資金・為替ﾘｽｸ削減	0%	11%	15%	8%	4%

2)成熟度とGCMS採用

作業仮説１の「企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、財務集中化手法を採用する傾向にある」か否かを検証した。そこで、グローバル化の成熟度の指標として現存する海外子会社のうちもっとも早く海外進出したものの進出年について1974年を境に２分したものと、キャッシュマネジメントシステム採用数のクロス分析を行った結果を図表 VIII-9に示す。GCMS非採用のところを見ると、成熟度の低いところが23社(79%)と過半を締める。GCMS採用が１つのみのところまでは、成熟度が低いグループの方が9社(56%)と多い。しかし、GCMS採用数が増えるにしたがって成熟度の高いグループの比率が上昇する。

このことは、２つのグループでGCMS採用数の平均値をとりその差の検定を行っても確かめられる。すなわち、成熟度の低いグループの平均値は0.7であるのに対し、成熟度の高いグループの平均は2.3である。ｔ検定のｐ値は0.00であり統計的にみて両者には差異があるといえる。

以上のことから、企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、より多くの財務集中化手法を採用する傾向にあるといえよう。

図表 VIII-9 成熟度とGCMSの採用数

		海外進出初年				
		1963以前	1964以降	1974以降	1984以降	合計
GCMS採用数	0	3	4	9	13	29
	1	2	3	5	6	16
	2	3	8	2	2	15
	3以上	11	7	1	1	20
	計	19	22	17	22	80
	1以上採用率	84%	82%	47%	41%	64%
	2以上採用率	74%	68%	18%	14%	44%

ピアソンのカイ２乗 ： 31.3、自由度=9、p値=0.000

3)GCMSと海外マネジャー目標

GCMS と海外マネジャー目標の関係を調べるために、GCMS の利用が１以下のものと、２以上のものに二分して、海外マネジャーの目標について平均値の差の検定を行った。分析にあたっては、各指標で重要度１位を３、２位を２、３位を１、対象外を０と変換して平均値を計算した。

図表 VIII-10をみると、キャッシュフローのみが統計的に有意に異なっている。平均値を比べるとGCMSの利用が２以上のものの方が、そうでないグループに比べ、キャッシュフローの利用度が高いという結果になっている。これは、図表 VIII-6で分析した成熟度と海外マネジャーの関係と同様である。当初、仮説３では「財務集中化手法を採用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下が

る」との仮説を立てたが、非財務指標の利用に差はない。よって、作業仮説３は今回の調査結果からは支持されない。

図表 VIII-10 GCMS の利用程度と海外マネジャー目標

	GCMS１以下	GCMS２以上	t-値	df	p 値
売上高利益率(ROS)	0.78	1.06	-1.02	78	0.31
管理可能利益	0.60	0.74	-0.54	78	0.59
本社費配賦後事業部利益	0.82	0.83	-0.02	78	0.98
投資利益率（ROI)	0.80	0.40	1.71	78	0.09
EVA	0.31	0.09	1.39	78	0.17
売上高	0.64	0.83	-0.73	78	0.47
売上高成長率	0.22	0.49	-1.48	78	0.14
市場シェア	0.40	0.31	0.50	78	0.62
キャッシュフロー	0.47	0.86	-2.05	78	0.04
資本回転率	0.07	0.06	0.14	78	0.89
労働生産性	0.09	0.00	1.47	78	0.15
設備生産性	0.04	0.00	1.26	78	0.21
品質	0.36	0.09	1.74	78	0.09
納期	0.04	0.00	1.26	78	0.21
コスト	0.16	0.17	-0.15	78	0.88
顧客満足度	0.20	0.09	0.96	78	0.34
ケース数	45	35			

4)GCMSの業績評価、資金為替意識に与える影響

GCMSが業績に「全く影響しない」、もしくは「あまり影響を与えない」と考えている会社が 82%を占めている。これは、図表 VIII-8のGCMSの利用目的でみたように税コスト削減を目的とした利用が少ないこと、すなわち、税コスト削減のために海外子会社間の利益マネジメントを行っていないため、GCMSが業績にあまり影響を与えていないことを示していると考えられる。

これに対して、資金為替管理意識に「かなりやや影響する」、「やや影響する」と考えている会社は 59%を占める。GCMS は、資金移動を伴うので資金、為替に影響を与えるのはある意味当然である。一方、GCMS の利用目的で税コスト削減を目的とする会社が少ないにも関わらず、GCMS が業績にも影響を与えるとする会社が 18%存在することは注目に値すると考えられる。

図表 VIII-11 GCMS の業績評価、資金為替意識に与える影響影響

	業績への影響	資金為替管理意識への影響
1全く影響せず	26（32%）	14（17%）
2あまり影響せず	41（50%）	20（24%）
3やや影響する	14（17%）	41（50%）
4かなり影響する	1（1%）	7（9%）
計	82（100%）	82（100%）
平均	1.9	2.5
標準偏差	0.7	0.9

つぎに、GCMSが海外子会社に影響する程度について、海外進出初年とGCMSの採用数それぞれを２グループに分け、平均値の差の検定を行った。まず、図表 VIII-12で海外進出初年とGCMSの海外子会社への影響をみると、1974 年前後で２グループに分けた場合、海外子会社の業績への影響で平均値の差が有意である。図表 VIII-13でGCMS利用数を１つ以下と、２つ以上で２グループに分けたものをみると、同様に海外子会社の業績への影響で平均値の差が有意である。両者ともに、為替資金意識への影響では平均値に差はない。

海外子会社の業績への影響の平均値を比較すると、海外進出初年では古くから進出しているものが、また、GCMS採用数では２以上採用しているものが、それぞれ他方よりも平均値が小さい。これは、これらのグループは、GCMSが業績評価に影響を与えない傾向にあることを意味する。当初、海外進出の成熟度が高く、GCMSを多く利用する企業は、業績評価に影響を与えるとの作業仮説を立てていたものの、結果は逆であった。この理由としては、成熟度の低い企業では、管理体制がグローバル対応していないため、海外子会社の利益に対する影響も有る程度考えられるものの、成熟度が高い企業では、子会社の管理体制が確立し、子会社をより独立性の高い組織として管理しているためであると考えられる。このことは、図表 VIII-6でみたように、海外マネジャーの業績評価で成熟度が高い企業ほど、売上、売上高利益率に加え、キャッシュフローを含めた管理を行っていたこととも整合する。

一方で、為替、資金意識への影響は、成熟度およびGCMSの利用程度、それぞれのグループともに平均値に差があるとはいえない。平均値はいずれも 2.5 でありスケールのほぼ中央に位置する。しかし、図表 VIII-11をみると、「かなり影響する」が 7%、「どちらかというと影響する」が 50%であり、過半がGCMSの利用が為替、資金意識に影響すると考えている。

図表 VIII-12 海外進出初年とGCMSの海外子会社への影響

	平均		統計値			
	1973年以前	1974年以降	t-値	自由度	p値	ﾚｰﾍﾞﾝのP値
海外子会社の業績への影響	1.67	2.14	-2.95	76	0.004	0.329
海外子会社の為替資金意識への影響	2.52	2.53	-0.02	76	0.984	0.178
ケース数	42	36				

図表 VIII-13 GCMS利用数とその海外子会社への影響

	平均		統計値			
	GCMS１種類以下	GCMS２種類以上	t-値	自由度	p値	ﾚｰﾍﾞﾝのP値
海外子会社の業績への影響	2.05	1.67	2.34	77	0.022	0.509
海外子会社の為替資金意識への影響	2.51	2.53	-0.08	77	0.937	0.553
ケース数	43	36				

６．節税意識と海外業績管理への影響

1)海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

以下では、まず、海外の税金の取り扱い方針について、海外での課税最小化方針、税目的の取引条件変更、節税目的の全体最適化を図表 VIII-14でみる。

第１に、海外で支払う税金は可能な限り最小化しているかどうかという「海外での課税最小化方針」（以下、表中および文中では「課税最小化方針」と略記する場合がある）をみると、12%が「その通り」、51%が「ややその通り」であると回答している。両者をあわせると過半の63%が「課税最小化」を考慮しているといえる。

第２に、租税条約や優遇税制などを利用するため海外子会社との取引条件を変更することがあるかどうかという「税目的の取引条件変更」をみる。8%が「その通り」、39%が「ややその通り」であると回答している。なお、これを課税最小化方針企業のみに限ってみると、62%が税目的の取引条件変更を行うとしている。

第３に、グループ全体の税引後利益を最大化するためには、一部子会社の業績悪化も考えられるかという「節税目的の全体最適化」をみると、4%が「その通り」、27%が「ややその通り」であると回答している。課税最小化方針が63%であったことと合わせて考えると、海外で節税をしたいという意向は持っていても、子会社の業績に極力影響を与えないように配慮している会社が存在していると考えられる。

課税最小化については、子会社の業績悪化をさせたとしても全体最適化を目指す企業と、個々の子会社のインセンティブを重視する企業とに二分できると考えられる。今回の調査

結果からは、この２つのうち、子会社の業績管理やインセンティブが主で、これに影響を与えない範囲で課税最小化を行う会社が多いと考えられる。

図表 VIII-14 海外の税金の取り扱い方針

	違う	やや違う	ややその通り	その通り	合計
課税最小化方針	7%	30%	51%	12%	100%
税目的の取引条件変更	11%	42%	39%	8%	100%
税目的の全体最適化優先	18%	50%	27%	4%	100%

N=92

2)海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

図表 VIII-15は、海外の税金の取扱いと海外子会社の業績管理にあたってもっとも重要と思われる方法とでクロス分析を行ったものである。第１に、子会社の業績管理で重要と思われる方法は、「税引き後利益で管理」する方法である。次いで「国内と同様」、「収益指標で管理」と続く。管理会計目的基準で調整は５社(8.4%)しかない。また、海外の税金の取扱いと、子会社の業績管理で重要と思われる方法の関係をカイ２乗検定で分析したところ、いずれも関係があるとはいえなかった。

図表 VIII-15 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

			子会社の業績管理で重要と思われる方法　第１位									
			国内と同等	管理目的基準で調整	収益指標で管理	費用低減に重点	税引き後利益で管理	キャッシュフローで管理	非財務指標の利用	BSCなどで総合管理	その他	合計
海外の税金の取り扱い	課税最小化方針	違う	1	0	1		0	1			0	3
		やや違う	6	2	4		4	0			0	16
		ややその通り	8	2	5		15	2			1	33
		その通り	0	1	1		5	0			0	7
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	税目的の取引条件変更	違う	2	0	0		0	2			0	4
		やや違う	9	2	4		11	0			0	26
		ややその通り	4	2	6		11	1			1	25
		その通り	0	1	1		2	0			0	4
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	税目的の全体最適化優先	違う	4	0	1		4	2			0	11
		やや違う	7	2	8		10	1			1	29
		ややその通り	4	2	2		8	0			0	16
		その通り	0	1	0		2	0			0	3
		合計	15	5	11		24	3			1	59

７．まとめ

海外子会社は、３．章の「海外子会社の独立性」でみたように、国内事業部と比較して、資金、為替権限を多く付与し、インベストメントセンターやプロフィットセンターとして独立した運営を志向する傾向にあると考えられる。グローバル化が進展し子会社への分権化が進むと、利益・売上指標だけでなく、キャッシュフローまでを海外子会社の責任とする会社が多くなると考えられる。特に、「キャッシュフロー」、「投資利益率」を重視する会社が事業部目標と比較して多くなる。ただし、責任センターと海外マネジャー目標の間には関係があるとはいえない。以上から、「グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる」という仮説は支持されると考えられる。

海外子会社は分権的管理を志向する一方で、グローバル企業として成熟化するに従って海外子会社の資金､為替管理を本社等のセンターに集中するGCMSを導入する企業も多い。GCMS の利用目的は、現段階では、資金、為替管理の効率化が大半を占め、グループ内での利益マネジメントにまで利用している例は少ない。この理由の一つは、移転価格税制やダンピング課税で利益マネジメントが難しいことがあげられる。このほか、節税を志向している会社が大半であるものの子会社の業績に悪影響を及ぼしてまで実行している会社が少ないことを勘案すると、節税より子会社の分権的管理を重視する企業姿勢も理由として考えられる。つまり、GCMS を導入してそれが業績評価に与える影響を調整するという方

向ではなく、むしろ業績評価に影響を及ぼさないよう GCMS の利用を制限するという方向が現状を反映していると考えられる。そのため、業績の管理会計的調整は必要とされていない。

他方、GCMSは資金や為替をセンターで集中管理する仕組みであるため、子会社の資金や為替マインドに影響を及ぼすと考えられる。実際、図表 VIII-11で指摘したように過半の会社が影響を認めている。ところが、管理会計的な調整を行う会社は少ない。

ヒアリング調査によると、子会社の資金マインドに社内金利が役に立つという会社もあった。その一方で、十分な効果はあがっていないとの事例もあった。効果が上がらない理由としては、社内金利を日本の市中金利との関係上、1%台という低金利に設定しており金利負担が少ないためということであった。ただし、欧州では十分な効果があるという事例もあった。

いずれにせよ、CMS のような集権的管理システムが導入されている場合、海外子会社の資金、為替マインドを損なわないようにする管理会計的な調整方法を採用する必要がある。また、資金だけでなく、物流、販売まで含めた集権化を採用した場合、個々の責任センターの貢献も課題となる。

IX. 国際財務と管理会計の事例研究

１．ヒアリング調査の概要

グローバル企業として成熟するに従って、海外子会社の資金、為替管理を本社等のセンターに集中するグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（以下、GCMS）を導入する企業が多い。前章までのアンケート調査結果によると、GCMS の利用が為替、資金意識に影響すると考えている企業が、過半を占めていた。しかし、GCMS の利用目的は、現段階では、資金、為替管理の効率化が大半を占め、グループ内でのタックス・マネジメントにまで利用している例は少ない。その理由として、移転価格税制やダンピング課税でタックス・マネジメントが難しい点、節税が業績評価に重要な影響を及ぼさない範囲にとどまっている可能性が考えられる。

そこで、GCMSの利用とその影響について、日本企業の本社を対象として 2002 年 2 月に３社、日本企業の欧州統括会社を対象に 2003 年 9 月に３社、韓国企業の本社を対象として 2001 年 10 月に３社、2003 年 6 月に３社にヒアリング調査を実施した。このうち日本企業６社と韓国企業１社を総括した結果を図表 IX-1に示す。

調査の結果、調査した日本および韓国企業では、GCMS は少なくとも 1 種類以上利用されていた。ただし、グローバル化していても、子会社間の独立性が高い企業、あるいは、海外の規模が比較的小さい企業では、メリットが見いだせないため GCMS を利用していない企業もある。繊維・化学の A 社がその事例である。

また、制御機器会社の B 社は 1990 年当初に欧州地域内で事業部の壁を崩すためにオランダにある地域統括会社の活用を企図した。ところが、その後、日本の本社がカンパニー制を導入したことで、逆に、事業を担当するカンパニーの力が強まった。B 社では、売り上げ規模が欧州域内において最大のカンパニーの管轄下にある欧州子会社は、独自でキャッシュ・マネジメント・システムを構築していた。この会社は、子会社の現地化を進めてきた結果、欧州にある子会社のトップは原則として現地人となっている。そのため、子会社の自律性が高く、資金の余剰があっても、他のカンパニーに融通するのは理解が得られていないということであった。

タックスマネジメントを積極的に遂行している企業は、少数であった。その理由として、これまで、税金を考慮するほど子会社で利益があがっていなかったということをあげる企業もあった。しかし、電子機器の C 社のようにビジネスモデルを変えてまで積極的に取り組んでいる企業もあった。以下では、財務管理の集権度が高いと考えられる金属加工 D 社と電子機器 C 社の２社について事例を検討する。

図表 IX-1 ヒアリング調査総括表

会社（業種）、調査対象部門、時期	統括機能・国際組織	GCMS・ﾀｯｸｽ・ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ	管理会計上の調整、特徴
A社（繊維、化学） 対象：欧州支社（ロンドン） 時期：2003年9月	欧州支社の役割 ・日本への報告書のとりまとめ。 ・連結決算用データの作成。 ・統括機能は子会社ではなく出張所で実施。	・GCMS システム導入検討するも当社の事業規模ではメリットは無しと判断。 ・タックス・マネジメント機能は無し。	・管理会計上の調整はとくにしていない。
B社（制御機器） 対象：欧州統括会社（アムステルダム） 時期：2003年9月	欧州統括会社の役割 ・欧州内における財務、会計の統括機能。 ・統括本社に機能を集中する方針を変更し、部門の独立性を高める方針にした。	・特定の事業部門は、部門独自で CMS を構築して運用している。 ・統括会社では、上記以外の部門のキャッシュ・マネジメントを担当している。	・統括会社としては調整していない。 ・事業部内で評価している。
C社（電子機器） 対象：欧州統括会社（ロンドン） 時期：2003年9月	欧州統括会社の役割 ・欧州の販売拠点を統括。 ・欧州におけるサプライチェーン・マネジメントのセンター。 ・欧州での研究開発、新規投資拠点を兼ねる。	・コミッショネアーを導入。 ・資金の吸い上げ（スウィーピング）、キャッシュプーリングを実施。 ・タックス・マネジメント機能あり（コミッショネアーを利用して実施している）。	・販売子会社から受注、サービス機能と在庫管理、資金管理、債権債務管理、為替、税務管理を切り離した。 ・販売担当子会社は、利益ではなく、受注(売上)金額で評価。 グループ間の貸し付け金利：（市中金利＋1%）を基準に設定。
D社（金属加工） 対象：日本本社財務部（東京） 時期：2002年2月	・本社で、財務、法務、知的財産の管理、購買、情報、技術の企画を実施。 ・地域統括会社では、地域内の人材と資金を管理。 ・国際マトリクス組織で管理している。	・米国、欧州、東南アジア・オセアニアの３極で GCMS を導入。 ・利益の送金は配当が中心(外税控除枠に余裕があるため)。 ・為替リスク削減、資産圧縮が GCMS の目的。 ・タックス・マネジメントは検討中である。	・グループ間の貸し付けに、(市中金利－1%)を基準に金利設定。 ・国内では、社内資本金制度を採用しているが、海外では管理会計上の調整はとくにしていない。
E社（化学） 対象：日本本社経理部（東京） 時期：2002年2月	・東南アジアで、国別の販売、製造管理の構造改革を、地域統括会社のもとで遂行している。	・マリー、マッチングのみ実施(税コスト削減目的)。 ・過去にオランダで MTN を発行したことがあるが、税コスト削減目的ではなかった。	・国ごとに投資のハードルレートを変えている。 ・国内、海外の区別なく EVA を業績評価指標としている。 ・海外業績は円換算後で評価する。

会社（業種）、調査対象部門、時期	統括機能・国際組織	GCMS・ﾀｯｸｽ･ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ	管理会計上の調整、特徴
F 社（電機機器） 対象：日本本社経理部（東京） 時期：2002 年 2 月	・カンパニー制組織をとっており、国内、国外ともカンパニーが管理している。 ・資金は、地域統括会社でまとめて管理している。	・リ・インボイス（アジア）、プーリング（欧州）、マリー（日本との取引）、ネッティング（欧州以外）。B/S 上の資産圧縮が GCMS の目的。 ・リーズ＆ラグズは以前使用していたが煩雑なため現在は使用していない。 ・タックス・マネジメントは実施していない。	・国内外とも、EVA の簡略版を業績評価指標としている。 ・海外業績の調整は行っていない。
G 社（韓国、電機機器） 対象：韓国本社経理部（ソウル） 時期：2003 年 6 月	・中国に持株会社がある。他の地域は、事業部直轄で管理している。	・ネッティング、リ・インボイス、プーリング。 ・資金は本社が調達し子会社に貸し付ける。 ・為替管理、タックス・マネジメントは本社で扱う。	・国内外とも、EVA と KPI を業績評価指標としている。 ・EVA は予算にリンクしている。

２．２社の事例研究

以下では、図表 IX-1のなかで、国際財務の利用が進んでいると考えられる２社について事例を述べる。

1)金属加工メーカーD社

(1) D社の海外マネジメント

金属加工メーカーD 社は、海外 50 か国以上に数百の拠点を有する多国籍企業である。D 社の組織形態は、国際的な地域および事業によるマトリックス形態である。本社に複数の事業本部を有しており、海外子会社の管理責任はその事業本部が有している。本社直属で、グループマネジメントを統括するセクションを有している。そこでは、財務、法務、知的財産を管理するほか、購買、情報、技術の企画を行っている。地域統括会社も有しており、そこでは、人材と資金を管理している。

(2) D社の資金、為替マネジメント

外国為替の基本方針は、円ベースでのリスクを極力とらないということである。そのため、外貨建の価格ではリスクを負うことになるので、円建価格に変更している。1997 年に発生したアジアの通貨危機は、オイルショック時ほどではなかったが影響があった。そこで、現在では、コマーシャル・ペーパーの発行や海外社債、コミットメントラインの設定

等を実施して通貨危機が発生しても問題ないように対策している。

本社における資金管理では、子会社の配当の管理が中心である。海外子会社の利益は、従来、現地における再投資にあてていた。しかし、近年、地域間で資金の偏在が問題となった。そこで、地域単位で資金をプールするように変更した。GCMS は、アジア、北米、欧州の３極で行っている。センターは、アジアはシンガポールに、米国はアトランタに、欧州はオランダにある。しかし、オランダの会社はペーパー・カンパニーであり、欧州における実質的なコントロールは英国で行っている。現在のこれらの体制に変更したのは、1998 年ごろである。

海外法人の資金調達は、従前は、子会社が独自に現地調達することもあったが、現在では、それは禁止し、日本の本社から直接貸付に変えた。一般に、親会社から現地子会社への貸付金には源泉税がかかるので不利である。しかし、当社では、それは外国税額控除の範囲内に収まるというのもこのような形態を採用する理由の一つである。なお、貸付けの際は、国内においてドルで調達して、海外にドルで貸し付けている。これは、コスト削減のためである。

(3) 資金の集中化の効果と調整

資金の集中化の効果としては､連結貸借対照表上､200 億円の資産圧縮効果がある｡なお、これは、連結総資産の 3%程度に相当する。ただし、デメリットも大きい。それは、資金が不足すると自動的に貸付が行われるので、子会社の資金管理意識が希薄となる点である。子会社に貸付けた資金に対しては海外の会社を格付けし、それに応じた社内金利を徴収している。社内金利の水準は、市場金利を基準としてそれを下回る水準に設定している。基準となる金利は、日本の市場金利である。日本が低金利であることから、子会社の金利負担は低く、資金管理意識向上の動機付けとしては効果がほとんどない。

重要な業績指標としては、売上高利益率などの損益目標が主である。数年前から目安としての総資産利益率(ROA)を算出している｡海外では､税引き前利益率目標を設定している。管理会計上の仕組みは、国内、海外とも共通である。また、海外特有の要因に起因する調整は行っていない。

2)電子機器メーカーC社

2003 年 9 月に、日本の欧州統括拠点３社に浅田孝幸大阪大学教授と訪問調査を行った。電子機器メーカーC 社は、そのうちのひとつである。

(1) C社の欧州地域統括

C 社は、欧州ではオランダとロンドンの２箇所に地域統轄会社を有している。当初、オランダのみであったが、物流と経理の機能の一部除いて地域統括機能を 1998 年からロンドンに移管した。ロンドンに統括機能を移すと同時期に、事業向けと最終消費者向けの２つの

ビジネスユニットに組織を改編した。ロンドンでは、欧州事業のコーポレートセンターとして経理、人事、広報、情報、新規事業管理などのマネジメント機能を有している。とくに、最終消費者向けは、国を越えたビジネスであり、製品のデジタル化が加速する中で、米国からの情報入手速度という点で、オランダよりもロンドンのほうが有利である。これがロンドンに地域統括機能を移管した主な要因である。また、税制面で従前あったオランダの有利性が減少したのも理由のひとつである。単純に法人税率だけをみれば、オランダは29%であり、英国の30%と差はほとんどない。また、スイスの24%、アイルランドの12.5%と比べるとオランダのほうが高い。これまで、オランダは欧州の他国にない優遇税制があったり、租税条約を多数の国と結んでいたりするなど、税制面において欧州の中では有利であった。しかし、1999年から欧州の通貨統合が開始され、税制も欧州内で統一する動きの中で、これら税制の有利性が徐々に失われると判断したのもロンドンに地域統括機能を移管した要因のひとつである。

欧州には、２国を除きすべての国に計15社の子会社を有している。一部は自社で設立したが、大半は代理店を購入したものである。販社の統括はロンドンで行っている。ただし、出資はオランダの統括会社から行っている。これは歴史的経緯である。欧州内の工場は２国にあるが、欧州統括会社の管轄ではなく、日本にある所属事業部の管理下にある。R&D機能も欧州に３社保有している。欧州では、ダイレクトセールスが中心である。欧州の従業員は１万人を超えているが、１万人弱は営業マンである。従業員は、販社のある国の現地人を採用している。また、欧州では、地理的には狭いが、言葉が異なるため、製品の表示、取扱説明書の現地国仕様へのカスタマイズが必要となる。

事業を統括している２つのビジネスユニットはプロフィットセンターとして、損益計算書での管理が中心である。経理、人事、広報、情報、新規事業管理を担当するコーポレートセンターはコストセンターとして管理している。コーポレートセンターで発生した費用は、ビジネスユニットに配賦している。

ロンドンの統括会社では、欧州地域の販売機能ならびに金融機能を統括している。欧州地域におけるビジネスユニット別および子会社別の財務、経理、税務、管理会計による評価機能を担っている。欧州域内の在庫、資金、債権・債務を集中して管理している。さらに、受発注情報も統轄本部に集約しており、地域間のサプライチェーンマネジメントの調整機能も担っている。また、R&Dにかんする戦略的投資権限も有している。利益は統括会社で集約し、日本に配当、マネジメントフィー等で送金している。

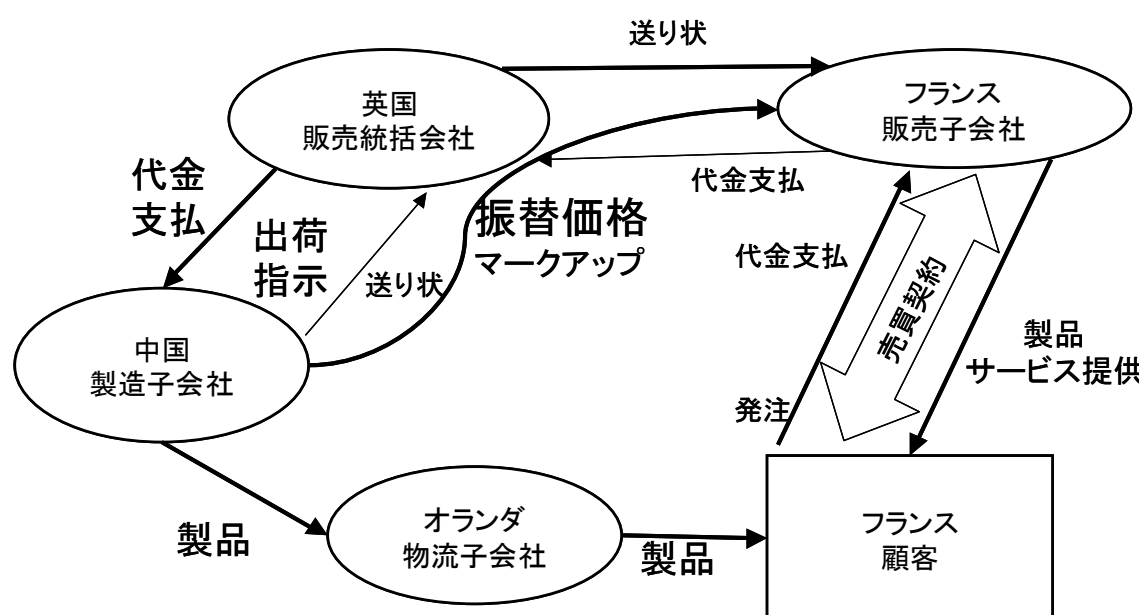
⑵ C社のリ・インボイス方式の利用（1997-2002）

C社は、海外で販売する場合、子会社を通じて行っている。従来は、欧州地域統括会社と各国の販売子会社との間で、通常の貿易取引を行っていた。販売子会社は自社の見込みに従い製品を仕入れ、在庫として保有する。そして、それを顧客からの注文に応じ出荷していた。資金、為替管理については、集中管理するために、1994年からリ・インボイス方式

を採用していた。

この方式の取り引き形態は、図表 IX-2の通りである。まず、販売子会社は製品を営業本部に発注する。製品は工場から物流子会社を通じて配送される。一方、インボイス（送り状）は、製造子会社から統括会社に送られ、そこで、インボイスを再作成のうえ販売子会社に再送する。インボイスは統括会社に集約され、代金の決済も統括会社を介して行われる。工場から販売子会社に対する振替価格は、マークアップ方式で決定していた。

このようにして、資金を集中的に管理し、為替、資金の融通等に役立てていた。ただし、リ・インボイス方法は、この後採用した、コミッショネアー方式と比べると中途半端な集中化方式である。振替価格の決定にしても、マークアップの根拠が不明確である。また、リ・インボイス方式で集中化すれば、インボイスは各子会社から集めることできるが、売上げが確定した情報のみで、受注等にかんする詳細な販売情報まで集約することはできなかった。

図表 IX-2 C 社の採用していたリ・インボイス方式（1997-2002）

(3) C社のコミッショネアー方式の採用（2002～　）

C 社は、上述のリ・インボイスの問題を解消するために、2002 年末からコミッショネアー方式を導入した。現段階では、最終消費財事業のみにこれを導入している。それは、最終消費財は製品の販売が中心で手数料ビジネスになじむからである。一方、事業用で対価が製品の売上だけでない場合は、導入が難しいと考えている。利用度に応じた課金や試用販売の形態もあるなど、売上とコストの対応が難しいからである。そのため、事業用では現在、一定の利益率をマークアップした振替価格で子会社に販売している。

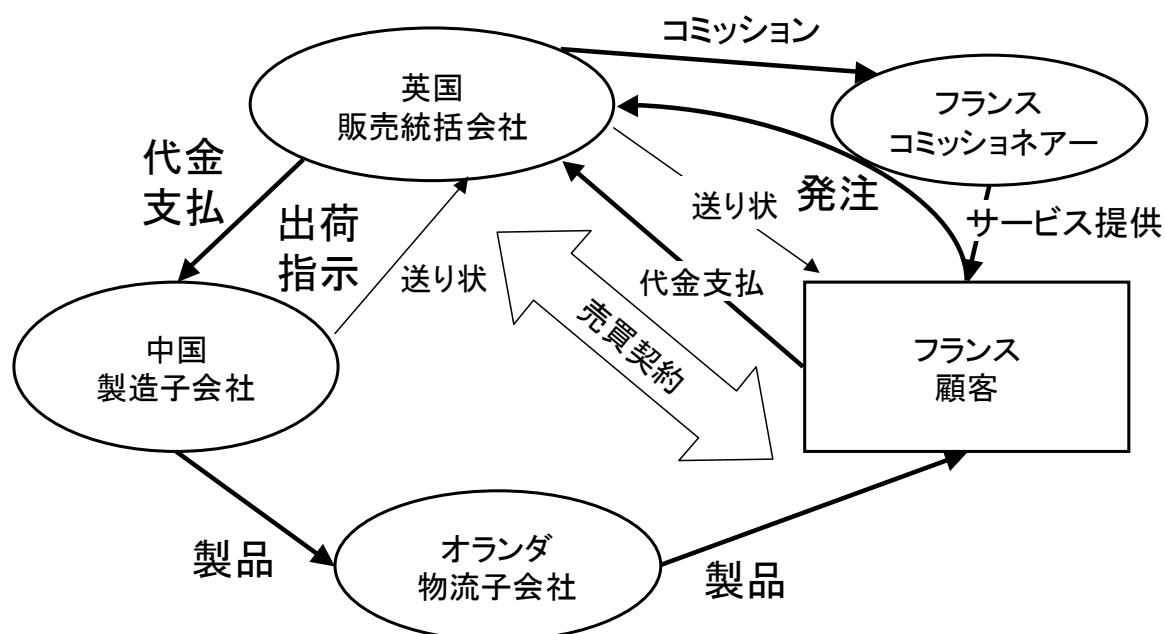
コミッショネアーの導入にあたっては、米国系コンサルティングファームの助言を得た。準備に１年、導入に１年かかっている。今後、システムが安定するまで１年ほどかかると予想している。情報システムとして、ERP（Enterprise Resource Planning）システムを利用している。

さて、コミッショネアー方式が、リ・インボイス方式と決定的に違うのは、販売子会社の位置付けである。リ・インボイス方式では、販売子会社は自らの権限と責任で製品を仕入れ販売する。これに対して、コミッショネアー方式では、図表 IX-3に示すとおり、子会社は統括会社等から製品を購入しない。自らの名で顧客のために商品の販売または購入を行うにすぎない。その意味で、販売子会社というよりも一種の代理店である。子会社は商取引の契約の主体とはならず、親会社または統括会社等との間に立って仲介をするにすぎない。

顧客の立場からみると、リ・インボイス方式も、コミッショネアー方式も大差ない。コミッショネアー方式では、製品の発注はコミッショネアーである販売子会社を介して行うものの、売買契約の相手方はその子会社ではなく統括会社となる点のみが異なる。コミッショネアーである子会社は、従前同様に顧客に対する販売促進、受注管理、親会社または統括会社等への発注、配送、アフターサービス等の機能を受け持つ。これらの、サービス提供に応じて、統括会社からコミッション（対価）を受け取る。

コミッショネアー方式では、子会社は製品をそもそも購入しないので、子会社に在庫リスクは発生しない。また、代金も顧客から直接、統括会社に支払われるので、子会社に売上債権は発生しない。また、統括会社は、コミッショネアーを導入してからは、欧州域内の価格政策、広告政策等を一元的に管理するようになった。

グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムとしては、コミッショネアー方式の売上集約のためにスウィーピングを実施している。これは、欧州系銀行のシステムを利用している。また、各国の子会社における資金の過不足の調整するために、各国に開設した口座を通じてキャッシュ・プーリングを実施している。

図表 IX-3 C 社の採用したコミッショネアー方式（2002～）

(4) コミッショネアーの導入効果と課題

コミッショネアー方式において統括会社は、価格変動のリスク、在庫のリスクをとることになる。売掛金、買掛金のサイト管理、支払、受取等の業務も行う。ファクタリングとは異なり、顧客との直接的な契約に基づくものである。そのため、顧客の信用リスク、回収のリスクも統括会社が直接的に負うことになる。このように、従来、販売子会社が担っていた管理業務と、それに伴うリスクが統括会社に移転されることになる。従来の販売子会社利益率を基準とすると、統括会社に在庫、債権回収、広告等のビジネスリスクが地域統括会社に集約、移管した分、子会社のコストは下がるはずである。よって、コミッショネアーである子会社に支払う販売仲介、サービスに対する手数料はその分低く設定することになる。

販売子会社は、従来、独立の子会社としてプロフィットセンターとしての権限と責任を有していた。コミッショネアー方式に変更してからは、子会社の管理は、売上（受注）目標での管理に変更した。子会社は、販売の仲介をするだけなので、損益計算上、従来販売量に応じて計上されていた売上が、仲介手数料に変わったためである。

コミッションの設定にあたっては、各国の税制、税率の及ぼす効果を考慮に入れている。合法的に各国の利益を低税率国に移転することも可能であると考えている。製品は移転価格を利用しないのでその正常な販売価格について移転価格税制の問題は生じないものの、コミッションの額については、移転価格税制の対象となりうる。コミッショネアー方式では、商品の販売とサービス活動を分離することができるので、移転価格であるコミッショ

ンの設定に客観性を持たせやすいと考えている。在庫管理、売上債権管理、広告などの機能とそれに伴うビジネスリスクを子会社間で選択的に配分することで、振替価格で利益移転を行うよりも柔軟に利益を移動させることが可能である。

また、移転価格にかんして事前価格合意交渉を課税当局間で行ってもらえば、税務リスクは減少する。ところが、一旦これが合意されると価格を自由に変更できなくなる。そのことが、マネジメント上大きな問題になる可能性がある。コミッショネアー方式ならば、製品の売買契約は直接顧客と結ばれるため製品価格の客観性は問題とならない。子会社に対する仲介手数料のみをアームズレングス価格で決めればよい。そのため、顧客に対する価格は、市場環境等の変化に応じて変更できる自由度を確保することができる。

ただし、移転価格がアームズレングス価格でないと、現地の子会社はその親会社の恒久的施設（PE: permanent establishment）と見なされ、親会社に申告の義務が生じることがある。これを代理人 PE リスク（大河原[2003]､p.183）という。課税当局は、移転価格税制で子会社に課税する代わりに、PE 課税でその親会社に課税することもできるのである。これら、移転価格および代理人 PE 課税リスクを避けるために、コミッションは移転価格税制にのっとって適切に設定する必要がある。

また、コミッショネアー方式は、リ・インボイスと比べ、送り状の再作成の作成は必要ない。販売を担当する子会社は、手数料ビジネスなので、販売のほとんどの権限が統括会社に集中する。いわば、究極的な集権管理といえる。その分、子会社の自律性を失うリスクもある。実際、C 社でも導入にあたっては、この点から反対もあったという。同時期に導入を検討した他社では、在庫を自主的に管理できなくなると販売機会ロスが発生する可能性があるとの理由で、子会社の反対があり導入を断念したという。

C 社では、コミッショネアーを導入した結果、デメリットは心配したほどではなく、メリットのほうが上回っているという。まず、在庫が統括会社で集中管理できるようになり、全体としての在庫が減少したことである。加えて、帳簿の集約もできるようになった。これに伴い、各子会社の販売ノウハウが自然と地域統括会社に集中するようになった。有用なノウハウを統括会社で整理し他の子会社に展開できるようになった。このように、販売上のノウハウを統括会社が仲介する機能を担うことになり、ビジネス上のメリットもあった。

グループ間での資金融通には、市中金利に１％の事務コストを加えた社内金利を賦課している。これでも、グループ会社が銀行から個別調達するよりも１％は安い計算となっている。その結果、子会社の資金マインドに対する悪影響は避けられていると考える。子会社も、販売に専念できるようになったという。

(5) コミッショネアーの管理会計上の課題

コミッショネアー方式は、統括会社が子会社の営業支援を受けて直接販売したことにするので、送り状のみ統括会社に通すリ・インボイス方式よりも集権度が高い。資金、ビジ

ネス上の機能とリスクを細分化し、各国のビジネス遂行能力、税制等を勘案して、各国に配することができれば、税引き後利益の最適化が図れる。資金、為替、税金などの財務だけでなく、販売方法などのビジネス情報も集権化でき、それを組織学習につなげることができるという点でも効果は大きい。

半面、新たなシステム、マネジメントが必要となる。まず、サプライチェーン全体の再構築が課題となる。単に、在庫を少なくしつつ販売機会ロスを避けるという物流面の効率化だけでなく、タックス・マネジメントまで考慮して再構築することが望ましい。物流、販売情報、資金決済を支える、情報インフラも必要である。

販売子会社の責任単位も、プロフィットセンターから、収益センター[26]としてマネジメントする必要がある。なぜなら、在庫や販売条件の決定といった、従来、現地の販売子会社が有していた権限と責任がなくなるからである。ただし、これだけでは子会社の動機付けとしては十分ではない可能性がある。そこで、集中化のメリットを享受しつつ、子会社の動機付けをマネジメント・コントロール上確保するかが課題となる。

３．まとめ

GCMS の利用目的はタックス・マネジメントというより、むしろ、連結での資産圧縮効果や為替リスクを軽減するために使っている企業が多かった。そのため業績評価にはさほど影響を及ぼさないと考えていた。ただし、金属加工 D 社のように、資金の集中化により大きな資産圧縮効果がある半面、資金が不足すると自動的に貸付が行われるので、子会社の資金管理意識が希薄となっているという大きなデメリットを指摘する会社もあった。

そのような中で、電子機器 C 社では、コミッショネアー方式を採用して、ビジネスモデルを変更してまで積極的にタックス・マネジメントを実施していた。これは、GCMS における資金、為替の集中化を超えて、従来販売子会社が担ってきた、在庫リスク、与信リスクまでも統括会社に集約する仕組みであり、本稿で扱った仕組みの中では集権度が最も高い。C 社では、コミッショネアー導入に伴い組織を変更し、また、責任単位をプロフィットセンターから収益センターに変更した。このように、集中的な財務管理手法が、組織および責任会計に影響を与えるということを見いだしたことが、今回の調査における最大の知見である。

[26] この場合の収益とは、製品の売上が子会社を通過しないので、統括会社の売上に対する貢献である。

X. 結論と今後の課題

１．本研究のまとめ

本研究では、日本企業を対象に国際財務と管理会計に焦点をあてて、文献調査、質問票調査およびインタビューによる事例研究を通じて検討してきた。

Ⅱ章では、多国籍企業の組織構造がグローバル製品別事業部制、グローバル地域別事業部制、マトリクス組織に発展する過程で、マネジメント機能のどの部分を、どこにおくかという分権と集中の問題を説明した。その上で、組織変遷に伴い国際財務上、管理会計上の課題がグループ全体での税引き後利益最大化に関連するものになることを示した。

III 章で述べたように、財務を集中化すれば、規模の経済性を享受し、グループ内資源を効率的に再配分できる。意思決定の局面でも、子会社単独で資産がとれたとしても、本社に配当を送金した際生ずる課税まで考慮すると、投資決定が異なることすらある。その意味で、財務における全社的観点は不可欠である。

UNCTADの 2003 年 7 月の調査[27]や英国エコノミスト誌が "THE WORLD IN 2004" で指摘するように、世界のグローバル企業は、本国からの輸出段階、工場の海外移転段階を経て、中核的な事業活動や管理を本社から離れた場所で行う権限の拡散段階に入るとみられている。本社権限の拡散といっても、製造子会社や販売子会社に本社の権限を委譲することは意味しない。本国と比較して効率的、効果的と考えられる場所に地域統轄本部を設立し、そこで本社機能を実施するということである。なかでも、これまで本社が担当しなければならなかった財務や会計の業務がオフショアで行われるケースが増えると予想している。本稿では、II章の 3 項で地域統括会社の役割について述べ、さらにIII章の 3 項で金融持株会社の機能とその立地条件について述べた。そこで述べた外為市場、デリバティブ市場規模の上位国とUNCTADの調査による本社機能移転先の上位国とはほぼ一致している。このことからも、財務、会計、税務等金融面で統括会社が果たす役割は今後重要性をもつと考えられる。

IV 章では、国際財務マネジメント手法として、為替リスクの管理手法、国際課税制度とタックス・マネジメント、グローバル・キャッシュ・マネジメントについて述べた。V 章では、財務集中化と管理会計のコンフリクトにかんして、その発生要因、GCMS の財務諸表等に与える影響を指摘した。そして、財務管理と責任会計の調和方法として、管理可能性原則に基づき財務諸表を修正する方法、地域・事業セグメント業績を子会社評価に反映する方法、非財務指標を業績評価に利用する方法があることを示した。そして、２回に渡って実施したアンケート調査、ならびにヒアリング調査のなかでこれらの利用について質問し分析した。

VI 章では、1998 年に実施したグローバル企業の財務管理、管理会計にかんする実態調査結果を用い、会計・財務管理手法、会計・財務管理組織、資金・為替管理、海外子会社マ

---

[27] UNCTAD、2003 年 7 月 21 日付プレスリリース、「WORLD MARKET FOR CORPORATE HQs EMERGING」。

ネジャーの業績評価尺度と管理会計上の調整について分析した。その結果、以下のような仮説を得た。グループ内で部品や製品を相互調達する企業ほど、財務集中化手法を採用する傾向にあること。金融子会社や地域統括会社を、財務集中化手法を行ううえでのセンターとして活用するところが多いこと。ただし、財務集中化手法を採用している企業でも財務管理にかんする公式なオペレーション方法が十分に整備されていないところが多いこと。グループ全体の資金効率化や節税を意識する企業は、財務集中化手法を採用する傾向があること。財務集中化手法を採用する企業では、集中的財務管理遂行上の要請、および、子会社の国際比較や地域や事業といったセグメント単位での業績を管理するために、管理会計用の財務諸表を作成する傾向にあることなどである。

VII 章では、1998 年に実施したアンケート調査データを利用して、財務管理の集中化と業績評価の共分散構造分析を行った。その結果、以下の仮説を得た。企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、財務集中化手法を採用する傾向にあること。グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになること。同時に、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表が整備され、それらを用いた管理が行われるようになること。財務集中化手法を採用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がることである。

VIII 章では、2001 年に実施したアンケート調査に基づき、国際財務が海外業績管理に与える影響について、海外子会社の独立性、海外子会社の業績管理指標と影響要因、GCMS の利用と海外業績管理への影響、節税意識と海外業績管理への影響といった観点から分析した。その結果、グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになるという仮説は支持されると考えられることがわかった。ただし、GCMS を導入する企業は多いが、利用目的は、資金、為替管理の効率化が大半を占め、グループ内での利益マネジメントにまで利用している例は少ないことがわかった。このこともあり、責任会計上の調整を行っている企業は少ないという結果になった。

IX 章では、国際財務上と責任会計上の課題について日本企業の本社、欧州統括会社、韓国企業の本社を対象に事例研究を行った。その結果、2001 年のアンケート調査結果と同様に、GCMS の利用目的はタックス・マネジメントというより、むしろ、連結での資産圧縮効果や為替リスクを軽減するために使っている企業が多かった。

このような中で、子会社の資金管理意識に対する影響を認めている企業もあった。とくに、ある企業の欧州統括会社では、ビジネスモデルを変更してまで積極的にタックス・マネジメントを実施していた。そこで採用していたのが、従来販売子会社が担ってきた、在庫リスク、与信リスクまでも統括会社に集約するコミッショネアー方式である。そこでは、この方式の導入に伴い、子会社の責任単位をプロフィットセンターから収益センターに変更していた。

以上の分析から、日本企業は、グループでの利益最大化を目指し、財務機能の集中化を

図っている段階にある企業が多いと考えられる。この段階では、従来のビジネスモデルを変えずに、財務システムだけを集中化することが多い。その一方で、ヒアリング調査した結果、当初、念頭になかったコミッショネアー方式を採用する企業を発見した。これを採用した結果、海外子会社の責任単位をプロフィットセンターから収益センターに変更していたのは、文献調査、アンケート調査結果で得た仮説と一致する。

２．今後の研究課題

これまで日本企業では、どちらかというと、製造を中心にコストダウン、技術移転等が主要テーマであった。グローバルなサプライチェーン・マネジメント（SCM）にしても、国内同様、物流の効率化のみに焦点を当てがちである。財務面では、タックス・マネジメントと結びつけて財務集中化を採用しているところは少なかった。従来、日本企業では単独決算が主流であったため、リ・インボイス等を使いいかに日本に利益を環流させるかにむしろ意識があったと考えられる。

その後、連結決算における税効果会計の導入で、実際の実効税率も開示することになった。これにより、投資家も税引き後の利益に着目するようになると考えられる。そうだとすると、グローバルビジネスを考える場合、事業そのものの効率化だけでなく、タックス・マネジメントからの検討を加える必要がある。税制、為替リスク等があるグローバル経済下では、ビジネスモデルの組み方ひとつで、税引き後利益が変わってくる可能性があるからである。その一例が、ヒアリングの結果明らかとなったコミッショネアーである。これは、情報、通信技術の発達、物流、交通手段の発達、金融技術の発達を前提に、既存のビジネスモデルを大幅に変更して財務集中化を実現した例である。ビジネスモデルを変更すると、責任会計への影響は避けられない。

このような変化を前提とすると、今後の研究課題は以下のとおりである。第１に、地域本社の役割の再定義である。これまで、中心と考えられていた本国と海外子会社の媒介としての役割のみならず、地域の中核会社としての役割を明確化し、本国から移転すべき本社機能の研究である。単なる事業の結果として発生する資金、為替の効率化を果たすだけでなく、ビジネスそのものへの主体的なかかわりが含まれる。

第２に、今回の研究で見いだしたコミッショネアーの研究がある。この方法は、集権度がこれまでの財務集中化手法よりも高く想定する効果も大きい分、副作用が生じる可能性も大きい。コミッショネアーは、グローバル SCM の構築とも密接に関連する。子会社で機会ロスが生じた場合など、権限と責任をどのように配分し、貢献をどう測定するかという課題が含まれる。販売を集中化すれば効率化があがると想定する場合、販売を担当する子会社の自律性をどこまで制限するか、制限してもインセンティブを確保するためには責任会計システムをどのように構築すればよいかということである。

第３に、本研究では、本社、地域統括会社を対象としてきたが、海外子会社側を対象とした研究も必要である。集権化というテーマ上、本社と子会社の見解にずれがある可能性

もある。集権的な方法を採用したことで子会社にどのような影響があったかを調査し、子会社のインセンティブを損なわない管理会計的な調整方法を検討する必要がある。

（以上）

参考文献

American Accounting Association. 1973. Report of the Committee on International Accounting, The Accounting Review, Supplement:121-167.

浅田孝幸. 1996.「グローバル企業の管理システム」, 会計, 149-2:276-278 ・ 3:395-404。

浅田孝幸. 1997.「日本企業の予算管理システムの進展と国際化の影響」, 会計, 151-2:266-280。

Asian Development Bank [2000], Key Indicators of Developing Asian and Pacific Countries 2000, 31.

Basle [1999], CENTRAL BANK SURVEY OF FOREIGN EXCHANGE AND DERIVATIVES MARKET ACTIVITY 1998, BIS.

Borkowski, Susan C., 1999. "International Managerial Performance evaluation: A Five Country Comparison, Journal of International Business Studies, 30-3:533-555.

Carlos J. Vidal and Marc Goetschalckx, 2001. "A global supply chain model with transfer pricing and transportation cost allocation", European Journal of Operational Research, Volume 129, Issue 1, pp.134-158.

エコノミスト臨時増刊, 2003.12.22,「第3世代のグローバリゼーション」,『日本と世界 政治経済予測』("THE WORLD IN 2004" の邦訳), pp.99-100, 毎日新聞社。

Eiteman, D.K., A.I. Stonehill and M.H. Moffett. 1998. Multinational Business Finance 8th edition, Addison Wesley publishing Company.

Gernon=Meek,2001,Accounting:An International Perspective.

Galbraith, Jay R., 2000, Designing the Global Corporation, Jossey-Bass Pub, (邦訳: 斎藤 彰悟監訳・平野和子訳, 2002,「グローバル企業の組織設計」, 春秋社。

Ghoshal,Sumantra,Westney,D.Eleanor.1993,Organization Theory and the Multinational Corporation, Palgrave Macmillan,(江夏健一監訳. 1998,「組織理論と多国籍企業」,IBI国際ビジネス研究センタ).

五十嵐俊子 [1995],「日米欧多国籍企業の東アジア戦略 シンガポール編」, 総研調査(長銀総合研究所), 44号, pp.41-113。

五十嵐雅郎 [1996],「アジアの金融市場—成長と競争の中のダイナミズム」, ダイヤモンド社。

今井雅和・清水さゆり, 2000.「グローバル企業における地域統括会社についての考察」,『高崎経済大学論集』, 第43巻第2号, 45頁～56頁。

伊藤嘉博. 1995.『企業のグローバル化と管理会計』, 中央経済社。

岩淵吉秀. 1993.「国際化企業におけるマネジメント・コントロールシステムの役割」, 甲南経営研究, 34-1:47-61 ・ 2:63-78。

ジェトロ、2003,ホームページ「日本の貿易相手国・地域ランキング」(http://www.jetro.go.jp/ec/j/trade/)。

亀井正義. 1996.『多国籍企業の研究』, 中央経済社。

経済産業省.2003,「2002年海外事業活動基本調査概要」。

(社)企業研究会. 1989.『日本企業のグローバリゼーション』, (社)企業研究会。

金融庁、「有価証券報告書」、各年度版、(http://info.edinet.go.jp/EdiHtml/main.htm)。

国税庁, 2001他各年版, 「事務年度における調査課所管法人に係る法人税の課税事績について」。

小林規威. 1980.『日本の多国籍企業』, 中央経済社。

KPMG, 2003. "KPMG's Corporate Tax Rates Survey - January 2003",

(URL http://www.kpmg.or.jp/tax/newsletter/pdf/taxsurvey0304.pdf).

Lessard, D. R. and P. Lorange. 1977. Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma, The Accounting Review, 52(3):628-637.

皆川芳輝. 1993.「多国籍企業の租税戦略」, 名古屋大学出版会。

宮本寛爾. 1998.「グローバリゼーションにおける管理会計に関する一考察」, 商学論究(関西学院大学), 45-4:37-50。

宮本寛爾. 2003.『グローバル企業の管理会計』, 中央経済社。

諸上茂人・根本孝編著. 1997,「グローバル経営の調整メカニズム」,文真堂。

門田安弘. 2001, 「管理会計」,税務経理協会。

村松司叙, 佐藤宗彌, 和久本芳彦. 1983.『為替リスクと国際財務戦略』, 有斐閣。

内閣府, 2002. 「政策効果分析レポート No.13 我が国企業の法人所得税負担の実態について」, (http://www5.cao.go.jp/keizai3/2002/0809seisakukoka13.pdf)。

中條誠一. 1992. 「欧米多国籍企業の為替リスク管理システム」, 貿易と関税, 7:60-67 ・ 8:58-65 ・ 9:42-48。

中條誠一. 1997. 「外為法の改正と企業の財務管理」, 貿易と関税, 11:24-35。

日経産業新聞, 2002年3月19日25面,『失敗しがちなマトリックス型営業、ポイント考課で効果大――TDK、日本でも導入へ。』。

日経産業新聞, 2003年3月4日6面,『電子の競争力復活めざす部品(2)開発期間短縮へIT化。』。

日本経済新聞、2002年02月19日、朝刊19面、『実効税率で格差――国際競争で日本は後れも(点検税務コスト日米企業比較)』。

日本経済新聞, 2003年8月13日、朝刊9面, 『HOYA財務拠点欧州に、資金運用に優位性、サンスターも移転計画』。

野村滋・トビアスリントフェルト, 2000. "解説 グローバル・タックス・ミニマイゼーション(10)EU域内における直接税に関するEU法の影響", International taxation , 国際税務研究会 20巻10号, p35~40。

小原重信、「P2M入門―価値創造の新しい「仕組み」 プロジェクト&プログラムマネジメント 」、エイチアンドアイ、2002。

大河原健, 2003. 『税務コスト削減の3つの段階』, 経理情報(中央経済社), 2003年6月10日号, pp.8-13。

大河原 健・キャンベル, マーク・水野正夫, 2002. 「徹底解剖 税務コストの減らし方―すぐに役立つ国際税務戦略のノウハウ」, 中央経済社。

大河原健編著, 2003. 「実践 国際税務マネジメント 」, 中央経済社。

王 忠毅.2002,「日系多国籍企業の財務戦略と取引費用―金融子会社、移転価格、タックス・ヘイブン

をめぐって」,九州大学出版会。
Radebaugh, L. H. and S. J. Gray. 1997. International Accounting and Multinational Enterprises, 4th edition, John Wiley & Sons Inc.
李　建. 1995.「グローバル組織のコントロール・システムに関する実証研究」, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
Robbins, S. M. and R. B. Stobaugh. 1973. Money in the Multinational Enterprise: a study of financial policy, Basic Books.
佐藤康男. 1991. 「海外現地法人の管理会計」, 産業経理, 51-2:56-64。
澤木敬朗. 1989.『国際金融取引1　実務編』, 有斐閣。
Shapiro, Alan C. 1992. Multinational Financial Management 4th edition, Allyn and Bacon.
清水孝. 1997. 「1970年代以降における国際経営の展開に伴う国際管理会計の発展　－業績評価と国際振替価格を中心として－」, 早稲田商学, 372:75-102。
週刊ダイヤモンド,2003年3月8日号,『松下電器革命1000日』,pp.28-41。
種田穣. 1993. 「多国籍企業の利益管理と国際振替価格」, 立命館経営学, 31-3・4:139-157。
塘　誠. 1999.「グローバル企業における会計・財務管理に関する研究　- グローバル企業における財務集中化手法と会計コントロール　-」, 大阪大学大学院経済学研究科修士論文。
塘　誠. 2001. 「金融・情報技術融合と地域進化：香港, シンガポールを中心に」, 福山平成大学経営情報研究, 6:75-90。
塘　誠・浅田孝幸. 2002.「財務管理の集中化と責任会計　- 日本の多国籍企業に対するアンケート調査を中心として　-」, 管理会計学, 10-1:pp.53-62.。
Tomo Makoto, Asada Takayuki. 2002. The Relationship Between Financial Centralization and Management Accounting: A Questionnaire Survey of Japan-Based Multinational Enterprises,2002 March　(Vol.7, No.1),Asia Pacific Management Review:pp.41-59.
Philippe Penelle, 2002. 「米国において営業活動を行う日系多国籍企業に関する移転価格の諸問題について」, (http://www.jetrocgo.org/jpn/pdf/transfer_pricing.pdf)。
UNCTAD、2003年7月21日付プレスリリース、「WORLD MARKET FOR CORPORATE HQs EMERGING」.
山本嘉一郎・小野寺孝義編著. 1999.『Amosによる共分散構造分析と解析事例』, ナカニシヤ出版。
山下洋史・諸上茂登・村田潔編著, 2003. 「グローバルSCM―サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流」, 有斐閣。
若杉明編著.1994, 「グローバリゼーションの財務・会計戦略」, ビジネス教育出版社。
財務省, 2003. 「G7及びアジア諸国の法人税及び付加価値税等の表面税率及び負担率(国税)」,『国際比較に関する資料(平成15年4月現在)』,
(http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/siryou/248.htm)。
Zenoff, D.B. and J. Zwick. 1969. International Financial Management. 番場嘉一郎監訳 森薗英輔訳 1978. 『国際財務管理』 ぺりかん社。

（付録１）

グローバル企業における会計・財務管理の動向に関する質問調査票

大阪大学経済学研究科　浅田研究室

貴社名			
（ふりがな） 記入者御芳名		TEL	
		FAX	
所属部課名		役職名	
e-mail			

【御回答にあたりまして】

1. この調査の目的は、世界規模で事業展開を行っている企業における、会計・財務管理の状況を把握することにあります。
2. この調査は、**日本に進出されている多国籍企業の子会社**、及び、**日本から海外に進出されている多国籍企業**に御回答をお願いいたしております。
3. 御社が、**日本に進出されている多国籍企業の子会社**に該当される場合、アジア地域以外のこともおわかりになる範囲で御回答いただければ幸いです。しかし、他地域のことが不明の場合は、アジア地域につきましてのみ御回答ください。
4. 研究成果の発表に際しましては、統計的な処理を行った集計データを利用します。**貴社の御回答を個別に公表することはありません。**
5. 質問は、全部で３３問あります。質問にスケールが付されている場合は、最もふさわしいとおもわれるものを選択してください。
6. 判断を要する質問の場合、理想ではなく、貴社の実状に照らして御回答ください。
7. 御不明の点があれば、大阪大学経済学部、浅田あるいは塘（とも）(電話：06-850-5277)まで御照会ください。なお、不在の場合は、秘書の相馬（そうま）あてに御伝言ください。あらためて当方から御連絡申し上げます。
8. 御記入いただきました調査票は、平成10年５月３０（金）までに、同封の返信用封筒で御返送ください。
9. **調査結果の要約**を後日、御回答くださったかたに発送させていただきます。

調査担当者：浅田孝幸　大阪大学経済学部教授

塘（とも）　誠　大阪大学経済学研究科

連絡先　　：大阪府豊中市待兼山１－７

電話／FAX：06-850-5277(FAX 共用)

E-mail　　：m-tomo@compsrv.econ.osaka-u.ac.jp

問1.　貴社グループで、海外に最初の子会社が進出なさったのはいつですか。地域ごとに該当する年代に〇をおつけください。

	1960年以前	'61〜'70	'71〜'80	'81〜'90	'91年以降	未進出
１：アジア	1	2	3	4	5	6
２：北米	1	2	3	4	5	6
３：欧州	1	2	3	4	5	6

問2.　財務諸表の作成につきましてお伺いいたします。

(1) 貴社グループでは、管理用の財務諸表を作成していますか。作成している場合、法律で定められた財務・税務報告用の財務諸表と作成基準は異なりますか。

1　作成している。　作成基準は報告用と（　①異なる、　②同じ　）、

2　作成していない

(2) 管理用と報告用の財務諸表で作成基準が異なる場合、その理由は何ですか。該当する項目にいくつでも〇をおつけください（複数回答可）。

(　　) ① 国により会計処理方法を調整するため。
(　　) ② 国により決算期を調整するため。
(　　) ③ 為替リスク負担を調整するため。
(　　) ④ 利益送金、回収方法の差異による海外子会社の業績を調整するため。
(　　) ⑤ 事業、地域ごとに連結した管理を行うため。
(　　) ⑥ その他（具体的に：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(3) 貴社グループでは、親会社、子会社の単独財務諸表、グループ全体の連結財務諸表のほかに、事業や地域セグメントごとに連結した管理用の財務諸表を作成していますか。各欄ごとに、該当する項目に〇をおつけください。

	事業セグメントごと	地域セグメントごと
損益計算書	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない
貸借対照表	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない
資金収支表（ｷｬｼｭ・ﾌﾛｰ表）	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない	1.毎月、2.四半期毎、3.半年毎、4.年に一回、5.作成していない

(4) 財務諸表は、管理上、十分に機能しているとお考えですか。

全く機能していない　　　　中程度　　　　十分機能している

-- 1 -------------- 2 -------------- 3 --------------4 -------------- 5 --

問3.　グループ内の相互取引に用いる決済通貨につきましてお伺いいたします。

(1) グループ内の決済通貨には、どのような基準がありますか。「親会社－海外子会社間」、「海外子会社同士」それぞれについて、よく利用しているものから順に番号をおつけください。利用していないものについては、×を御記入ください。

	親会社－海外子会社間	海外子会社同士
すべて円建て		
すべてドル建て		
生産子会社の現地通貨建て		
販売子会社の現地通貨建て		
生産、販売子会社ともに現地通貨建て（金融子会社などのセンターを利用）		
その他（　　　　　　　　　　　）		

(2) 海外子会社は為替リスクを負担していますか。あてはまるものに○をおつけください。

	全く負担せず	場合により負担する	負担しているが事後調整有り	全部負担している
製造子会社	1	2	3	4
製造販売子会社	1	2	3	4
販売子会社	1	2	3	4
金融・物流子会社	1	2	3	4

(3) 親会社と異なる通貨で作成された海外子会社の予算・実績数値を、親会社の通貨へ換算する際に用いる為替レートはつぎのうちどれですか。予算設定時、及び実績と比較する期末それぞれにつきまして、該当する欄に○をおつけください。複数ある場合は、最もよく利用されているものをお選びください。

	予算設定時	期末
予算編成時点での実際の為替レート		
予算編成時に予想した予算期間中の平均予想為替レート		
予算編成時に予想した期末の予想為替レート		
期末の実際為替レート		
社内で設定された為替レート		
期中の実際平均為替レート	／	
その他（具体的に：　　　　　　　　　　）		

(4) グループ内における為替負担調整は、満足に機能しているとお考えですか。

全く満足していない　　　　中程度　　　　非常に満足

-- 1 -------------- 2 -------------- 3 --------------4 -------------- 5 --

問4.　資金の調達と金融子会社など財務面につきましてお伺いいたします。

(1) 貴社ｸﾞﾙｰﾌﾟに金融子会社はありますか。地域ごとに該当する欄に○をおつけください。

アジア			北米			欧州		
有	予定中	なし	有	予定中	なし	有	予定中	なし

(2) 金融子会社をお持ちの場合、その役割はつぎのうちどれですか。該当するものにいくつでも○をおつけください（複数回答可）。

機能	アジア		北米		欧州	
	有	予定中	有	予定中	有	予定中
資金運用						
資金調達						
為替管理						
子会社間の資金融通						
ネッティング･センター						
リインボイス･センター						

(3) 運転資金や設備投資資金の調達は主としてどこから行っていますか。地域ごとに、１～４の数字で優先順位をお書きください。利用していないものには×をおつけください。

	調達先／地域	現地進出の自国銀行*	現地銀行	親会社	金融子会社
運転資金	アジア				
	北米				
	欧州				
設備投資資金	アジア				
	北米				
	欧州				

*現地進出の自国銀行とは、例えば、日本企業の場合は邦銀を、米国企業の場合は米銀を指します。

(4) 下記にあげるような財務手法を利用していますか。該当する欄に○をおつけください。

	利用していない	利用を検討中である	利用している	
・債権債務の為替予約	1	2	3	不明
・通貨スワップ	1	2	3	不明
・通貨オプション	1	2	3	不明
・リーズ&ラグズ	1	2	3	不明
・マリー	1	2	3	不明
・ネッティング	1	2	3	不明
・リ・インボイス	1	2	3	不明
・投資勘定のヘッジ*	1	2	3	不明

*(連結における為替換算調整勘定のヘッジ)

(5) 海外子会社における資金調達、為替リスク管理など財務管理業務はどのようになさっていますか。該当するものに○をおつけください。

( ) ① 金融子会社あるいは地域統括会社で財務管理業務を集中的に行っている。
( ) ② 親会社財務管理スタッフが財務管理業務を集中的に行っている。
( ) ③ 海外子会社に専門の財務管理スタッフを派遣している。
( ) ④ その他（ ）

(6) グループ内における財務管理は、満足に機能しているとお考えですか。

全く満足していない　　中程度　　非常に満足
-- 1 -------------- 2 -------------- 3 --------------4 -------------- 5 --

問5. 海外子会社からの親会社への利益や資金の送金につきましてお伺いいたします。

(1) 利益や資金は、どのような方法で海外子会社から親会社へ送金していますか。

	利用しない		時々利用する		よく利用する
① 配当	1	2	3	4	5
② 利子	1	2	3	4	5
③ 特許料、ロイヤルティ	1	2	3	4	5
④ 経営指導料	1	2	3	4	5
⑤ ３国間貿易（仲介貿易）*	1	2	3	4	5

*親会社－子会社間における製品、原材料の取引価格に含める方法

(2) 利益や資金を、海外子会社から親会社へ送金するにあたって考慮することは何ですか。

	考慮しない		一部考慮する		よく考慮する
① ｸﾞﾙｰﾌﾟ全体の納税額の最小化	1	2	3	4	5
② 為替リスクの回避	1	2	3	4	5
③ インフレリスクの回避	1	2	3	4	5
④ 子会社の業績評価の公平性	1	2	3	4	5
⑤ 親会社の利益達成	1	2	3	4	5
⑥ 移転価格税制やﾀﾞﾝﾋﾟﾝｸﾞ課税	1	2	3	4	5
⑦ 海外子会社の財務的健全性	1	2	3	4	5
⑧ グループ全体の資金効率化	1	2	3	4	5
⑨ 子会社の戦略的な位置づけ	1	2	3	4	5
⑩ 事業部や海外子会社の意思	1	2	3	4	5

(3) グループ内における利益や資金の送金は、満足になされているとお考えですか。

全く満足していない　　中程度　　非常に満足
-- 1 -------------- 2 -------------- 3 --------------4 -------------- 5 --

問6.　海外投資評価につきましてお伺いします。

(1) 海外投資を計画する際、どのような財務指標が重視されますか。相対的に重視されている程度に○をおつけください。

	← 重要		同程度		重要 →	
投資回収期間	-- 2 ----------	1 ----------	0 ----------	1 ----------	2 --	正味現在価値(NPV)
投資回収期間	-- 2 ----------	1 ----------	0 ----------	1 ----------	2 --	内部収益率(IRR)
正味現在価値	-- 2 ----------	1 ----------	0 ----------	1 ----------	2 --	内部収益率

(2) 海外投資を計画する際、本国と海外で投資回収期間や目標利益（ハードル・レート）は異なりますか。

1. 本国と異なる　　2. 本国と同じ

(3) 海外投資を計画する際、本国と海外で投資回収期間や目標利益（ハードル・レート）設定にあたりまして、つぎの要因はどの程度重視されますか。

	全く重要でない		中程度		非常に重要
地域性	-- 1 ----------	2 ----------	3 ----------	4 ----------	5 --
事業内容	-- 1 ----------	2 ----------	3 ----------	4 ----------	5 --
為替動向	-- 1 ----------	2 ----------	3 ----------	4 ----------	5 --
現地金利動向	-- 1 ----------	2 ----------	3 ----------	4 ----------	5 --

(4) 親会社（又は統括会社）及び子会社の財務スタッフ（経理・財務部門）は、いつから海外投資案件計画に加わりますか。実質的に計画に加わる段階をお答えください。

	計画当初から	事業計画ができた段階	計画には加わらない
・親会社財務スタッフ	-- 1 ------------------------	2 ------------------------	3 --
・子会社財務スタッフ	-- 1 ------------------------	2 ------------------------	3 --

(5) 海外投資評価は、満足になされているとお考えですか。

全く満足していない		中程度		非常に満足
-- 1 --------------	2 --------------	3 --------------	4 --------------	5 --

問7.　海外子会社の業績評価につきましてお伺いします。

(1) 親会社が海外子会社マネジャー（社長）の業績を評価する際に、最も重視する項目は何だとお考えですか。それぞれの重要度に○をおつけください。

全く重要でない　　中程度　　非常に重要

・売上高　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・税引前利益　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --
（売上総利益、営業利益、経常利益）

・税引後利益　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・売上高利益率　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・資本利益率　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・シェア　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・品質　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・新製品開発　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・顧客満足度　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

(2) 海外子会社の業績目標を決める際、海外特有のリスクや子会社の成熟度、戦略的な位置づけはどの程度考慮されますか。考慮する程度に○をおつけください。

全く考慮されない　　中程度　　よく考慮される

ｶﾝﾄﾘｰ･ﾘｽｸ　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

為替ﾘｽｸ　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

ｲﾝﾌﾚ･ﾘｽｸ　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

成熟度　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

戦略的位置付　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

(3) 海外子会社マネジャー（社長）の業績評価上、その子会社が属する地域、事業全体における予算達成度は、どの程度重要視されますか。子会社単独、地域、事業部門それぞれの予算達成度を比較し、相対的に重要と思われる程度に○をおつけください。

← 重要　　同程度　　重要 →

子会社単独予算　-- 2 ---------- 1 ---------- 0 ---------- 1 ---------- 2 --　事業部門の予算

子会社単独予算　-- 2 ---------- 1 ---------- 0 ---------- 1 ---------- 2 --　地域の予算

地域の予算　-- 2 ---------- 1 ---------- 0 ---------- 1 ---------- 2 --　事業部門の予算

(4) 海外子会社マネジャー（社長）の業績評価結果は、ボーナスや人事考課に反映されていますか。

全く反映されない　　中程度　　相当反映される

・ボーナス　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

・人事考課　-- 1 ---------- 2 ---------- 3 ----------4 ---------- 5 --

(5) 海外子会社の業績評価は、満足になされているとお考えですか。

全く満足していない　　中程度　　非常に満足

-- 1 -------------- 2 -------------- 3 --------------4 -------------- 5 --

問8.　貴社グループにおける海外子会社の組織形態と役割につきましてお伺いいたします。

(1) 貴社グループには、複数の海外製造子会社と海外販売子会社を地域別に統括するための組織単位はありますか。地域、地域統括本社、地域統括本部など名称は問いません。該当するものに○をおつけください。ある場合は何箇所かも御記入ください。

アジア			北米			欧州		
有	予定中	なし	有	予定中	なし	有	予定中	なし
箇所			箇所			箇所		

(2) 貴社グループにおける海外子会社（現法）の役割につきましてお伺いいたします。以下のスケールにより、該当する数字を（　）内に御記入ください。

全くそうではない　　　　　　どちらともいえない　　　　　　全くその通り
---------- 1 -------------------- 2 -------------------- 3 -------------------- 4 -------------------- 5 ----------

(　　) ① 現法の役割は、市場の動きに迅速に対応し独立して事業を展開することである。
(　　) ② 現法の役割は、親会社の世界戦略を速やかに実行することである。
(　　) ③ 現法の役割は、独自に知識やノウハウを開発し保有することである。
(　　) ④ 現法の役割は、親会社の知識やノウハウを現地に適応させ活用することである。
(　　) ⑤ 現法の役割は、知識やノウハウを親会社やグループ会社に提供することである。

問9.　貴社グループの直近決算期における下記のデータを御記入ください。

決算期	連結売上高	連結総資産	従業員数
年　　月			

問10.　必要な場合、面接調査に御協力いただけますでしょうか。

1　はい　　２いいえ

問11.　本調査結果の要約を希望されますか。

1　はい　　２いいえ

●本調査に関しまして、御意見があればお書きください。

御協力ありがとうございました。記入漏れ等の有無を御確認のうえ、同封の返信用封筒を利用しまして御返送ください。調査結果の要約は、後日回答者あてに送付いたします。

（付録２）

２００１年９月２２日

予算管理，財務管理システムの国際比較研究　調査票

大阪大学経済学研究科　浅田研究室

<table>
<tr><td>貴社名</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">（ふりがな）
記入者御芳名</td><td rowspan="2" colspan="2"></td><td>TEL</td><td></td></tr>
<tr><td>FAX</td><td></td></tr>
<tr><td>所属部課名</td><td colspan="2"></td><td>役職名</td><td></td></tr>
<tr><td>E-mail</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>調査結果の要約の希望</td><td>①Webでの閲覧を希望</td><td>②郵送を希望</td><td colspan="2">③要約は不要</td></tr>
</table>

【御回答にあたりまして】

1. 本調査は，日本，米国，韓国企業における経営活動の現状とこれからの展開を管理会計の側面から検討する研究の一貫としてお願いするものです．この調査票では，予算管理並びに財務管理システムについての特徴を探ることに重点をおいています．なお，この調査は，日本，米国，韓国企業の主要製造企業を対象に同時に実施いたしております．
2. 事業部，事業所，海外子会社などに対する質問で，状況が異なる場合は，貴社において，もっとも実態を反映するものを想定してお答えてください．
3. 質問によって，回答者の主観的な判断を要するものの場合，理想ではなく，貴社の実状に照らして御回答ください．
4. 研究成果の発表に際しましては，統計的な処理を行った集計データを利用します．<u>貴社の御回答を個別に公表することはありません．</u>貴社の回答を有効に利用できるように，できるだけ多くの質問項目にご回答くださいますよう，お願い申し上げます．
5. 御記入いただきました調査票は，同封の返信用封筒で御返送ください．
6. 本調査に関しまして，下記インターネットサイトにも情報を掲載いたします．
   アドレス：http://asada.econ.osaka-u.ac.jp/yosan2001/ ．
7. 不明な点がありましたら，大阪大学大学院経済学研究科浅田研究室までご照会ください．
   Tel.　：　06-6850-5277　Fax: 06-6850-5277
   e-mail：yosan2001@asada.econ.osaka-u.ac.jp
8. 調査結果の要約を後日，御回答くださったかたにお送りさせていただきます．
9. お忙しい中恐縮ですが，<u>2001年10月19日（金）までに</u>，ご回答くださいますようお願いいたします．

I.　貴社プロフィール

問1.　貴社の会社概要につきまして下記の項目にご回答ください.

(1) 貴社グループ全体（連結決算の範囲）における総従業員数：約＿＿＿＿＿＿ 百人

(2) (a)連結売上高：＿＿＿＿＿ 百万円　(b)単独売上高：＿＿＿＿＿ 百万円

(3) 海外子会社間、またはそれらとグループ内の会社との間における部品，製品の相互調達が連結売上高に占める比率：

(a) 海外子会社間　約＿＿＿%　(b) 国内本社・子会社－海外子会社間　約＿＿＿%

(4) 連結売上高に占める海外子会社の比率（内部取引は含めない）：

(a)10%以下，(b)11～20%，(c)21～30%，(d)31～40%，(e)41～50%，(f)その他（約＿＿%）

(5) (a)国内事業部数：＿＿＿＿社　(b)国内子会社数(50%超出資)：＿＿＿社

(6) 海外子会社数：(a)販売:＿＿＿社　(b)製造:＿＿＿社　(c)製造販売:＿＿＿社

(d)研究:＿＿＿社　(e)統括:＿＿＿社　(f)その他（　　　　）:＿＿＿社

(7) トップ・マネジメント（会長，社長，本社副社長，専務，常務）の外国人比率：

(a) 国内本社　約＿＿＿＿ %　(b) 海外子会社　約＿＿＿＿ %

(8) 貴社の離職率（全従業員数における退職者数の割合）：年平均 約＿＿＿ %

(9) 貴社の非正社員数（アルバイト、パート、派遣社員など）：１日平均 約＿＿＿ 千人

II.　経営戦略・組織構造の概要

問2.　御社の事業戦略についてお尋ねします.

	全く違う	どちらかというと違う	どちらかというとその通り	全くその通り
(１) 高付加価値・高品質製品を志向して，非価格マーケティング戦略を追求する.	1	2	3	4
(２) 新規市場への進出のためには，吸収・合併を積極的に行う	1	2	3	4
(３) 製造・販売のために積極的な系列化ないしは提携を行っている.	1	2	3	4
(４) あらゆる市場において一貫して高シェアを志向し，コスト効率の利点を追求する.	1	2	3	4

問3.　貴社が事業部制組織を採用している場合，該当するタイプを１つ選んでください.（事業部制組織には事業本部制，カンパニー制などを含み，それらの名称は問いません）

a.　製品別事業部制

b.　職能別事業部制（製造事業部・販売事業部）

c.　地域別事業部制

d.　a, b, c の組み合わせ(＿＿と＿＿の組み合わせ)

問4.　次の各機能について，貴社の事業部(もしくは部門)は，本社からどの程度独立していますか．その程度についてお答えください．

	全て本社中心	どちらかというと本社中心	どちらかというと事業部中心	全て事業部中心
⑵ 人事配置（事業部内部門マネジャ）	1	2	3	4
(3) 資金の調達（100 万円以上）	1	2	3	4
(4) 資金の管理（100 万円以上）	1	2	3	4
(5) 関係会社，子会社の支援，管理	1	2	3	4
(6) 製品開発	1	2	3	4
(7) 生産管理	1	2	3	4
(8) マーケティング・販売管理	1	2	3	4
(9) 物流・完成品在庫管理	1	2	3	4

問5.　事業部制を採用している場合，事業部が下記の権限を有する程度についてお答えください

	全くない	どちらかというとない	どちらかというとある	大幅にある
(1) 資金調達権限	1	2	3	4
(2) 新規投資権限	1	2	3	4
(3) 事業部の人事権	1	2	3	4
(4) 運転資金管理権限	1	2	3	4
(5) 開発・生産・販売など職能管理権限	1	2	3	4

問6.　貴社の事業部(もしくは部門)マネジャの異動が、どのような部門間で行われるかについて、その程度をお答えください．

	全くない	どちらかというとない	どちらかというとある	頻繁にある
(１) 類似事業部グループ内で異動が行われる	1	2	3	4
(２) その事業部とは直接関係しない事業部ないしは本社間で異動が行われる	1	2	3	4
(３) 海外子会社もしくは現地法人と国内事業部間での異動が行われる	1	2	3	4

問7.　以下の事業部の戦略，計画の設定について，本社と当該事業部間の関与の程度をお答えください．貴社の代表的な事業部を想定してお答え下さい．

	全て本社担当	どちらかというと本社担当	どちらかというと事業部担当	全て事業部担当
（1）事業戦略の設定	1	2	3	4
（2）業務（生産，販売等）戦略の設定	1	2	3	4
（3）長期利益計画(3～5 年)の設定	1	2	3	4
（4）長期資金計画(3～5 年)の設定	1	2	3	4

問8.　事業部門，子会社・関連会社の責任について，a〜dのうち該当するものをそれぞれ一つだけ選び，〇で囲んで下さい．貴社の代表的な事業部，海外子会社を想定してお答え下さい．

a:レベニュー・センター　：主に販売・収益に対して責任を有する．

b:コスト・センター　　　：主に製造・費用に対して責任を有する．

c:プロフィット・センター：主に利益（製造および販売）に対して責任を有する．

d:インベストメント・センター：利益に加え投資に対しても責任を有する．

（1）事業部門　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（2）国内製造子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（3）〃販売子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（4）〃製造販売子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（5）海外製造子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（6）〃販売子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

（7）〃製造販売子会社　　：＿aﾚﾍﾞﾆｭｰ，＿bｺｽﾄ，＿cﾌﾟﾛﾌｨｯﾄ，＿dｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ

問9.　貴社の海外子会社・関係会社の管理組織・体制について，下記の機能は主にどの部門が担当していますか．下記の選択肢の中からもっとも妥当と思われるものを，それぞれ一つ選び記号でお答え下さい．

選択肢：＿a本社の経理，財務，人事部門，＿b本社の海外本部などの専門組織，
＿c地域統括，事業統括会社，＿d子会社と密接な関係を持つ事業部等

(1) 経理，財務機能の支援・管理	
(2) 人事の支援・管理	
(3) 役員人事，資本政策の支援・管理	
(4) 業績管理・評価等の支援・管理	
(5) 購買，生産，営業などの支援・管理	

III. 予算編成

問10. 全社年次総合予算編成に必要な平均月数（予算方針の起案から，実行予算の決定まで）はどの程度でしょうか.

約（　　　　）箇月

問11. 貴社の全社予算編成方式は，次のどの方式にもっとも近いですか．１つ選んでください.

a.本社予算委員会で決めた予算目標を部門に与える
b.各部門長が部門の情報を提供し、本社予算委員会で目標を決める
c.本社と事業部長（部門長）が協議の上、予算目標を設定する
d.各部門の予算案に基づいて、全社総合予算目標が設定される

回答欄

問12. 貴社の総合予算編成目標はどの程度まで詳細に示していますか．もっとも近い説明を１つ選んでください.

a. 全社的大まかな目標を示している
b. 事業部・部門別の目標利益，目標売上高等を示している
c. 事業部・部門別の生産性目標，販売目標，コスト目標などを示している
d. 品質，広告費，設備保全，生産種類別目標などの詳細目標を示している

回答欄

問13. 全社総合予算目標を設定する段階で，部門長は全社予算委員会にどの程度参加しますか.

参加しない---------年１回-----------年２～３回------------年３～４回------------年５回以上

問14. 全社総合予算目標を設定する段階で，海外子会社の管理者は全社予算委員会にどの程度参加しますか.

参加しない---------年１回-----------年２～３回------------年３～４回------------年５回以上

問15. 全社総合予算目標を設定する段階で，部門長が自部門の期待水準や予測について表明する機会はありますか.

機会はない---------年１回-----------年２～３回------------年３～４回------------年５回以上

問16. 全社総合予算目標を設定する段階で，海外子会社の責任者（マネジャ）が自部門の期待水準や予測について表明する機会はありますか.

機会はない---------年１回-----------年２～３回------------年３～４回------------年５回以上

問17. 全社総合予算編成の際，トップ（ＣＥＯ）が事業部の当初予算目標の修正を要求する場合はどの程度ありますか.

全くない	どちらかというとない	どちらかというとある	頻繁にある
1	2	3	4

問18.　全社総合予算編成の際，事業部長にとってもっとも重要と思われる目標を，次の項目から3つ選んで順位を付けてください.

___a　売上高利益率(ROS)
___b　管理可能利益
___c　本社費配賦後事業部利益
___d　投資利益率（ROI）
___e　資本コスト回収後事業部純利益（EVA）
___f　売上高
___g　売上高成長率
___h　市場シェア
___i　キャッシュ・フロー（資金繰り目標）
___j　資本回転率
___k　労働生産性
___l　設備生産性
___m　品質
___n　納期
___o　コスト
___p　顧客満足度

回答欄		
第１位	第２位	第３位

問19.　国内及び海外の投資を計画する際，投資環境，事業の性質，競争状態などを考慮して投資回収期間や目標利益（ハードルレート）を決めますか．事業別，もしくは国別で相違する程度をお答えください.

(1) 国内投資の場合

事業別で全く違う　　どちらかというと違う　　同じ　　全く同じ

--1-------------2-------------3-------------4--

(2)海外投資の場合

国別で全く違う　　どちらかというと違う　　同じ　　全く同じ

--1-------------2-------------3-------------4--

IV.　予算管理

問20.　事業部もしくは部門の予算期間は次のいずれですか.

__a. 1週間　__b.　1か月　__c.　四半期　__d.　6か月　__e.　1年

問21.　事業部もしくは部門の予算業績評価のインターバルは次のいずれですか.

__a. 1週間　__b.　1か月　__c.　四半期　__d.　6か月　__e.　1年

問22.　事業部もしくは部門の予算差異の計算頻度はつぎのいずれですか.

__a. 1週間　__b.　1か月　__c.　四半期　__d.　6か月　__e.　1年

問23.　貴社では，予算と実績の比較を行う際，予算差異の計算に加え，次の予算執行期間（次月など）もしくは通期（年間）の予算見込みを作成していますか.

予算見込みは，　__a.　作成しない　__b.　場合により作成する　__c.　毎回作成する

問24.　事業部もしくは部門の事業評価のメジャーとして，もっとも重要と思われる指標を，次の項目から3つ選んで順位を付けてください.

__a　売上高利益率(ROS)
__b　管理可能利益
__c　本社費配賦後事業部利益
__d　投資利益率（ROI）
__e　資本コスト回収後事業部純利益（EVA）
__f　売上高
__g　売上高成長率
__h　市場シェア
__i　キャッシュ・フロー（資金繰り目標）
__j　資本回転率
__k　労働生産性
__l　設備生産性
__m　品質
__n　納期
__o　コスト
__p　顧客満足度

回答欄		
第1位	第2位	第3位

問25. 事業部の予算差異を利用する目的についてお答えください．各項目別に該当する程度をお教えください．問21の予算業績評価のインターバルを前提とします．

	全く利用しない	どちらかというと利用しない	どちらかというと利用する	よく利用する
(1) 事業部長の管理能力を推定するため	1	2	3	4
(2) 事業部長の予測能力を推定するため	1	2	3	4
(3) 事業部の包括的な業績評価のため	1	2	3	4
(4) 直接費・間接費管理のため	1	2	3	4
(5) 問題点や改善点を素早く知るため	1	2	3	4
(6) 事業部長に管理情報を提供するため	1	2	3	4
(7) 次期の計画・予算編成の改善のため	1	2	3	4
(8) 事業部長の報酬に反映させるため	1	2	3	4

V.　インセンティブ

問26.　御社の人事管理の特徴についてお答えください。

	全く違う	どちらかというと違う	どちらかというとその通り	全くその通り
(1) 社員の教育訓練に積極的に投資している	1	2	3	4
(2) 明確なキャリアパスが用意されている	1	2	3	4
(3) 長期雇用が基本で雇用の安定を重視している	1	2	3	4
(4) 職務記述書が整備され、各人が遂行する職務内容や責任権限が明確に規定されている	1	2	3	4
(5) 採用は厳格な基準に基づき慎重に行なわれる	1	2	3	4
(6) 中途採用を積極的に実施している	1	2	3	4
(7) 外部専門家などを積極的に活用している	1	2	3	4

問27.　部門長の昇進・配置替えのための評価資料として，事業部もしくは部門業績はどれほど重要ですか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	どちらかというと重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問28.　部門長の給与増加に，事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	どちらかというと重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問29.　部門長のボーナス決定に，事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	どちらかというと重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問30.　部門構成員の昇進・配置替えのための評価資料として，事業部もしくは部門業績はどれほど重要ですか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問31.　部門構成員の給与増加に，事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問32.　部門構成員のボーナス決定に事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか.

	全く重要でない	どちらかというと重要でない	重要である	かなり重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質，生産性など）	1	2	3	4

問33.　以下の制度を採用していますか。採用している場合は対象範囲をお答え下さい。

	採用せず	役員	部門長(管理職)	全社員
(1) ストックオプション	1	2	3	4
(2) 年俸制	1	2	3	4
(3) 社員持株制度	1	2	3	4
(4) プロフィット・シェアリング	1	2	3	4
(5) ゲイン・シェアリング（原価低減活動等の成果配分）	1	2	3	4

問34.　部門予算業績が前年度対比または他社比で不振だった場合，それが次のインセンティブ・システムにどのように影響を与えますか．影響する程度をお答え下さい.

	全く影響しない	どちらかというと影響しない	影響する	かなり影響する
(1) 昇進・昇給・配置替え	1	2	3	4
(2) 金銭的な報酬としてのボーナス	1	2	3	4
(3) 給与の増加	1	2	3	4

VI.　海外子会社管理

問35.　海外子会社の部門長にとって，もっとも重要と思われる目標を，次の項目から 3 つ選んで順位を付けてください.

___a　売上高利益率(ROS)
___b　管理可能利益
___c　本社費配賦後事業部利益
___d　投資利益率（ROI)
___e　資本コスト回収後事業部純利益（EVA)
___f　売上高
___g　売上高成長率
___h　市場シェア
___i　キャッシュ・フロー（資金繰り目標)
___j　資本回転率
___k　労働生産性
___l　設備生産性
___m　品質
___n　納期
___o　コスト
___p　顧客満足度

回答欄		
第１位	第２位	第３位

問36.　海外子会社の予算と実績を比較するとき，実績数値をどの為替レートで本国通貨に換算していますか．平常時の経済状態を前提とします．もっともよく利用されているものを 1 つ選び回答欄にご記入ください.

(１) 予算編成時点での実際の為替レート
(２) 予算編成時に予想した予算期間中の平均予想為替レート
(３) 予算編成時に予想した期末予想為替レート
(４) 期末または業績評価時点での実際為替レート
(５) 期中の平均実際為替レート
(６) 社内で設定された為替レート
(７) その他（具体的に：　　　　　　　　　　　　　　）

回答欄

問37.　事業部，国内および海外子会社で為替損益が発生した場合（平常時の経済状態を前提），その責任は下記のいずれにありますか．主要な製品を扱っている部門を念頭にお答え下さい.

選択肢：a. 為替損益を認識した部門，b. 本社（財務・経理部）
　　　　c. 金融子会社，d. 地域統括会社等中核子会社

国内事業部	
国内子会社	
海外子会社	

問38.　海外子会社に関する次の財務機能を主にどこで行っていますか．下記の選択肢から，該当するものを１つ選び，回答欄の記号を〇で囲んで下さい．

選択肢： a. 海外子会社自身，b. 本社財務部門，c. ファイナンス子会社，d. 海外本部
e. 事業統括会社など中核子会社，f. 事業部，事業本部，g. その他

(1) 海外子会社の資金調達計画	a　b　c　d　e　f　g
(2) 海外子会社の資金運用計画	a　b　c　d　e　f　g
(3) 海外子会社のキャッシュマネジメント計画	a　b　c　d　e　f　g
(4) 海外子会社に関わる振替価格の決定，変更	a　b　c　d　e　f　g
(5)　〃　資金の決済期間の決定，変更	a　b　c　d　e　f　g
(6) 海外での節税などﾀｯｸｽﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄの指揮	a　b　c　d　e　f　g

問39.　下記のグローバル・キャッシュ・マネジメント手法を利用していますか．利用している場合は，その目的について該当欄にチェック（✔）をお付けください．

	利用していない	知らない	利用している（利用目的にチェック✔）		
			資金ｺｽﾄ削減	為替ﾘｽｸ削減	税ｺｽﾄ削減
(1) リーズ＆ラグズ					
(2) マリー／マッチング					
(3) ネッティング					
(4) ﾘ･ｲﾝﾎﾞｲｽ（仲介貿易）					
(5) キャッシュ・プーリング					
(6) 他（　　　　　）					

問40.　問 39のグローバル・キャッシュ・マネジメントが海外子会社に与える影響についてどうお考えですか．影響を与えると思われる程度をお答えください．

(1) ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ･ｷｬｯｼｭ･ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄを採用すると海外子会社の業績を歪めｲﾝｾﾝﾃｨﾌﾞに影響を与える。

全く影響せず　どちらかというと影響せず　どちらかというと影響する　かなり影響する
-- 1 ------------ 2 ------------ 3 ----------- 4 --

(2) ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ･ｷｬｯｼｭ･ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄを採用すると海外子会社の為替や資金管理意識に影響を与える。

全く影響せず　どちらかというと影響せず　どちらかというと影響する　かなり影響する
-- 1 ------------ 2 ------------ 3 ----------- 4 --

問41.　問 40で「２～４」の「影響を考慮している」とご回答の方に質問いたします.

海外子会社の業績管理にあたって，もっとも重要と思われる方法を次の項目から２つ選び，順位をつけてください.

___a　特別な調整はせずに国内と同様に管理する.
___b　外部報告用とは別の管理目的に沿った会計基準を用いて予算管理する.
___c　売上高やシェア等の収益指標で管理する.
___d　利益管理よりも費用低減に重点をおいて予算管理する.
___e　独立の法人として，税引後利益に重点をおいて管理する。
___f　損益よりもキャッシュ・フローを重視して管理する.
___g　品質，納期等の非財務指標を利用する.
___h　バランスド・スコアカード等を用い，総合的に管理する.
___i　上記の項目以外の要素も考慮に入れて管理する.

回答欄	
第１位	第２位

問42.　海外子会社で発生する税金に関して，下記の項目の程度をお答え下さい.

(1) 海外で支払う税金は，可能な限り最小化している.

全く違う　　違う　　どちらかといえばその通り　　全くその通り
--1--------------2---------------3-------------4--

(2) 租税条約や優遇税制などを利用するため海外子会社との取引条件を変更することがある.

全く違う　　違う　　どちらかといえばその通り　　全くその通り
--1--------------2---------------3-------------4--

(3) グループ全体の税引後利益を最大化するためには，一部子会社の業績悪化も考えられる.

全く違う　　違う　　どちらかといえばその通り　　全くその通り
--1--------------2---------------3-------------4--

問43.　必要な場合，面接調査に御協力いただけますでしょうか.

1　はい　　２いいえ

●さいごに，本調査に関しまして，御意見がありましたらお書きください.

ご協力ありがとうございました．記入漏れ等の有無を確認のうえ，同封いたしました封筒でご返送ください．調査結果の要約をご希望の方には、後日送付いたします.